

experiencias ner 2013

otra realidad empresarial
contada por sus protagonistas



historias empresariales reales ocurridas
en el país vasco durante el año 2013

experiencias ner 2013

otra realidad empresarial contada por sus protagonistas

historias empresariales reales ocurridas
en el país vasco durante el año 2013

K2K EMOCIONANDO



*Experiencias ner 2013. Otra realidad empresarial
contada por sus protagonistas. (Historias
empresariales reales ocurridas en el País Vasco)*

Editado por K2K emocionando
Bilbao, 2014

<http://loslibrosdek2k.com>

<http://www.k2kemocionando.com>

Los ingresos de esta publicación se destinarán
a las acciones sociales que promueve **ner group**



Licencia Creative Commons Atribución-
NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es>



El papel utilizado para la impresión de este
libro es ecológico, cien por cien libre de cloro
y está calificado como papel amigable con el
medio ambiente.

No dudemos jamás de que un pequeño grupo de individuos conscientes y comprometidos puede cambiar el mundo. Es así como ha ocurrido siempre.

MARGARET MEAD

Nunca olvides que solo los peces muertos nadan con la corriente.

MALCOLM MUGGERIDGE

Cuando el ser humano tiene un para qué, puede atravesar cualquier cómo.

VIKTOR FRANKL

Si damos un paso para lograr la utopía, esta se aleja un paso; si damos dos pasos, también se aleja dos pasos; así que la utopía sirve para caminar.

De un maestro llamado FELICIANO ROBLES

Índice general

—

Personas de K2K emocionando	9
Dedicatoria	11
Agradecimientos	13
Prólogo	15
Capítulo I.– 22 años made by ner	33
Capítulo II.– TTT GOIKO: Nada es lo mismo	81
Capítulo III.– Zubiola: Querer es poder, también para el pequeño	111
Capítulo IV.– Lancor, un cambio necesario	133
Capítulo V.– Expansión de EKIN	145
Capítulo VI.– Sinergias de internacionalización	169
Capítulo VII.– Nuestro compromiso con la sociedad	179
Capítulo VIII.– ner group en los medios de comunicación	207
Capítulo IX.– ner eguna – día del ner	219
Capítulo X.– Aquí estamos las personas de ner group	227
Anexo I.– Nuestra editorial loslibrosdek2k.com	249

Personas de K2K emocionando

—

Koldo Saratxaga

Jabi Salcedo

Joana Saratxaga

Óscar García

Ainara Saratxaga

Pablo Aretxabala

Peio Alcelay

Dedicatoria

—

A todas las personas que sientan la necesidad de salir de la rutina, de querer soñar algo nuevo, de ser actores de su vida las veinticuatro horas del día, sin que nada ni nadie les prohíba volar.

Agradecimientos

—

A los cientos de personas que forman parte de las experiencias que contamos, porque nos han permitido, por el camino directo o indirecto que fuera, que participáramos de su entorno y también de su vida.

A todos aquellos que nos escriben desde tantos lugares del mundo agradeciendo nuestra frescura y atrevimiento, el que seamos una realidad impensable para muchos, diciéndonos que tienen envidia sana de que se puedan pasar los días compartiendo, en el trabajo, y no compitiendo o sirviendo a los de arriba.

A cuantos aceptan que les ayudemos en sus necesidades de todo tipo y sentimos así que somos útiles a la sociedad, tal y como creemos que debe de ser. No somos personas trabajadoras, somos personas que convivimos en una sociedad diversa y absurdamente injusta.

PRÓLOGO

Por tercer año consecutivo, desde k2k emocionando, queremos compartir algunas de las experiencias, de las historias que surgen en nuestro caminar con el nuevo estilo de relaciones en **ner group**.

Quizás hoy la ciudadanía tenga las peores sensaciones de los últimos lustros sobre quienes han manejado y manejan las grandes decisiones, y ello permite expresiones como «en manos de quiénes estamos», «son una cuadrilla de sinvergüenzas», «esto así no puede continuar»... Sin embargo, cuesta más escuchar «esto nos pasa por dejar hacer», «tenemos que cambiar todos», «ya va siendo hora de que los ciudadanos seamos conscientes de nuestras decisiones»...

Este último es el pensamiento que creemos acertado: ha llegado el momento de tomar las riendas de lo que concierne a nuestra vida y no dejar que las multinacionales nos impongan lo que debemos consumir y cómo consumirlo, ni que los políticos adopten decisiones que no son de nuestro agrado. Ha llegado el momento de pasar de títeres a actores de nuestra propia vida.

Hay tres aspectos, entre otros, que resultan claves de cara a una sociedad más participativa, más relacional, y son: la ética, la educación y lo medioambiental que, junto con lo económico, nos aportan un mundo más sostenible en todo lo referente al bienestar de las personas.

Sobre la ética

No es atrevido decir que estamos en una sociedad donde, muy en general, se ha perdido el respeto a lo que el término 'ética' encierra.

Lo que últimamente estamos oyendo y viendo sobre políticos y profesionales, que aun teniendo mucho más que la mayoría, no se conforman, y arremeten, ningunean e incluso «roban» precisamente a

quienes menos tienen (la historia se repite), hace que el común de los humanos no dé importancia a sus pequeños deslices, éticamente reprochables, económicamente no comparables, para que al final sintamos que nos encontramos en una sociedad que ha perdido el sentido de lo común.

Personalmente, creo vivimos en un mundo donde la no ética, que ha propiciado y propicia estatus y poder, se ha apoderado de los humanos en general. El dinero y el consumismo se han convertido en las últimas dos-tres décadas en los tótems alrededor de los que gira la actividad humana.

Llevado al campo de las organizaciones profesionales, he tenido la oportunidad de conocer docenas de ellas con total profundidad y detalle y, con escalas muy diferentes, no he visto que la ética fuera algo que formara parte de ninguna. No es una palabra que se pronuncie para nada en lo profesional. La ética se siente y, por tanto, no es lo que hoy se llama RSC que las grandes firmas han incorporado a su catálogo de normas que «cumplir».

La ética se siente y se practica al cien por cien, o bien es una puerta, posible, dispuesta a las tempestades e incluso corrientes de aire que pueden mantenerla entornada en tanto en cuanto el calor aprieta.

En lo relacional, tiene un gran impacto la aplicación, la expresión de los valores, tanto o más que la acción sobre los valores materiales de dinero, posesiones o poder. Toda ausencia de valores implica una presencia de no ética.

Es sobre esto último donde está el gran paso cultural y emocional, para así compartir de verdad proyectos de futuro facilitadores de una sociedad que se desarrolle de una manera más justa y sostenible.

Una sociedad que confía y se siente segura con las instituciones, tanto públicas y privadas como sociales, así como con sus comunidades, una sociedad que sabe, conoce y participa de las mismas, sintiéndose orgullosa de su realidad, no tendrá dudas a la hora de afrontar las grandes decisiones de futuro que de sí misma surjan.

Sin embargo, en la sociedad actual, es bastante común escuchar sensaciones de que algo no va, de que parece que vivimos bien, todo es comparativo y depende a quienes, pero que no estamos en el camino adecuado, aunque sin profundizar seriamente sobre qué debemos hacer o cómo salir de la dinámica alocada que nos ha imprimido este mundo dominado por lo económico. Es como si ya admitimos que en el País

Vasco el clima es más lluvioso y qué vamos a hacer que no sea aprovechar cuando escampa.

Por otro lado, existe un claro hartazgo por una parte más sensible de la población, que no está de acuerdo en que nada se pueda hacer para cambiar y sobre todo, en que no se quiera ni escuchar desde las posiciones de poder de quienes tienen que hacerlo: políticos, empresarios, sindicatos..., que se enrocan en sus arcaicas posiciones bizantinas.

Los humanos «mejor preparados» de la historia estamos dejando que aspectos que tanto nos incumben, como son los temas sociales, económicos y medioambientales, no estén encaminados al bienestar común, sino más bien en segunda línea el primero de ellos y a favor de los más poderosos los otros dos.

Desde el punto de vista de las organizaciones empresariales, estamos lejos de lo que podemos definir como un proceder ético, justo, humano, responsable, generoso, solidario... Podemos empezar por la falta de transparencia y comunicación que existe. Por supuesto que me refiero a toda y la verdadera, no a la que interesa o se aconseja, que se entrega como píldoras en función de la tensión o interés del momento. No es cuestión de saber si el empresario tiene obligación y el trabajador derecho, me interesa sentir que esa persona que dedica un tercio de su vida a ese trabajo, el cual necesita, sea tratado como una persona inteligente, con sus sentimientos y preocupaciones de futuro, en lugar de como un tragaperras. Simplemente es cuestión de ética, incluso en el caso de que no se quieran ver en él más atributos, que por cierto los tiene y muchos.

Es una realidad que en el mundo de las responsabilidades profesionales, en todos los niveles, se cumple lo que se denomina campana de Gauss (consecuencia de que no hay dos personas iguales en el mundo ni dos días iguales): gente que se entrega a tope, gente que funciona bien y quienes se comportan como sanguijuelas, que viven en un sistema mal entendido de compañerismo e incluso, a veces, amparados por un inadecuado apoyo sindical.

A las alturas a las que estamos de desarrollo humano en nuestro entorno, cuesta entender cómo el sistema piramidal se mantiene en todo su esplendor. No parece muy inteligente el que unos pocos quieran tomar todas las decisiones, sin considerar todas las experiencias y opiniones de la mayoría y, por tanto, les cueste tremendos esfuerzos y sinsabores lograr sus objetivos y la involucración satisfactoria de esa mayoría. Pero la pregunta es: independientemente de lo que cueste y lo agradable que

resulte a cada uno desde su posición de poder o mando: ¿es ético?, ¿es ético tener a las personas únicamente para «hacer» y poco o nada para «pensar» y también «sentir»?

Siempre, incluso en épocas de gloria económica, existen el paro y también la especulación en lo que se refiere a las horas de trabajo. En este último lustro, en el País Vasco la tasa de paro supera el 15% y el 26% en el Estado español. Esta es una situación caótica para demasiados miles de familias y sin embargo, son cientos de miles, millones, las horas extras que se trabajan cada año por encima del horario aceptado. Esto ni es legal, son 80 horas máximo por año y persona; ni es conciliación familiar y social; ni es aconsejable por seguridad y salud laboral, en muchos casos; ni es ético; ni es estético; ni es nada. Es una clara falta de valores, por parte de quienes lo permiten, por parte de quienes lo proponen y por parte de quienes las aceptan y las hacen.

Por otro lado, cuando se da la situación contraria, cuando disminuye la carga de trabajo, esos mismos serán los primeros en ir a la calle, ya que lo más importante en los costes de la cuenta de resultados es la mano de obra directa. Pues no. Es mentira. Hay otros muchos costes que están manga por hombro y otras muchas maneras de poner a las personas por encima de los costes y de la rabiosa rentabilidad a corto plazo. Esto es falta de saber y falta de ética.

Tras lo indicado, que forma parte del ADN de muchas de las organizaciones hoy en día, la propuesta es pensar que parte de la cosecha, es decir, de los resultados económicos obtenidos en cada ejercicio sean repartidos entre todos los participantes de acuerdo a compromisos pactados desde el inicio del ejercicio, de forma transparente y no de forma paternalista, en un acto de pura lógica colaborativa, ya que todos los participantes son necesarios para el objetivo común: unos ponen la parte financiera, otros su energía sintiendo, pensando y haciendo con el fin de lograrlo. Lo contrario hoy es común y legal, pero ¿es ético?

Sobre la educación

Me permito, para tratar este tema, transcribir esta reciente entrevista¹, lo que resulta más ameno, y seguro entendible, que desarrollarlo en forma de pensamiento, que también figura en otros escritos.

Provienes del mundo de las cooperativas, has rediseñado el funcionamiento del ámbito empresarial. Afirmas la necesidad de introducir en las organizaciones una nueva manera de relacionarse y, en ese sentido, últimamente has hablado mucho de la educación. ¿Qué te ha impulsado a ello?

Siempre he creído que este un mundo en donde el concepto «igualdad de oportunidades» ha sido, y continúa siendo, una leyenda urbana. El lugar, la familia, la situación económica, además de la genética, tienen mucho que ver con el futuro de cada persona.

Sin embargo, creo que la sociedad debe preocuparse de compensar estas situaciones y procurar esa real igualdad de oportunidades.

En todas las charlas y encuentros que mantengo, suelo explicar una realidad científica, que facilita mucho la vida y no suele ser muy tenida en cuenta: «No hay dos personas iguales en el mundo, y además cada día somos diferentes». Aquí suelo añadir: «¡Viva la diversidad!». Desde esta diversidad es desde donde percibo claramente la necesidad de los humanos de interactuar y de relacionarse. Es donde percibo que lo emocional, lo que sentimos, es anterior a lo que pensamos y a lo que hacemos. Entiendo que el ciclo natural para las personas es: sentir, pensar y hacer. Esta diversidad propicia el trabajo en equipo y permite que cada cual aporte lo mejor que tiene, y que no tiene por qué ser lo mismo que aporten los demás.

Esta es una de las bases del nuevo estilo de relaciones (ner) que compartimos en **ner group**. También creo que el periodo de enseñanza-

¹ Se publicó en la revista Hik Hasi, n.º 188, mayo de 2014, en euskera, con el título: «Partekatzeak lehiatzeak baino lehentasun handiagoa izango duen gizarteredua dut helburu kooperatiban eta hezkuntzan».

<http://www.hikhasi.com/aldizkariaB.php?id=227>

educación debe ser una oportunidad que todas las personas deben tener en igualdad de condiciones.

De la misma forma en la que defiendes un nuevo estilo de relaciones para las empresas, reivindicas la necesidad de cambiar el modelo educativo. ¿Por qué?

Nosotros hablamos de proyectos. Una empresa es un lugar en donde se generan bienes o servicios para ser ofrecidos al mercado. Una organización es lo mismo, pero incluye personas, por terminología. Y un proyecto, para nosotros, es un lugar donde se generan bienes o servicios entre personas que tienen los mismos objetivos e ilusiones en lo que les une.

Creo que las organizaciones de enseñanza, dependientes y orientadas por organismos, de rango superior, políticos, están muy lejos de ser proyectos en los que lo escolar, lo familiar y lo sociocultural estén creando un proyecto común que podamos definir como «proyecto educativo». Pienso que actualmente está más cerca de ser un «proceso de enseñanza».

¿Qué tipo de sociedad persigue ese nuevo estilo de relaciones que defiendes tanto para las empresas como para el sistema educativo?

Una sociedad donde el compartir tenga prioridad sobre el competir. Una sociedad donde la ética y la transparencia sean signos de identidad. Una sociedad que permita un Desarrollo Humano Justo y Sostenible.

Actualmente estamos muy lejos de esto, pero el cambio de era, que hemos iniciado, es una oportunidad que no podemos permitirnos el lujo de dejar pasar. Esto requiere una base en valores que es necesario adquirir desde los primeros años de la vida del ser humano.

Durante 14 años participaste activamente en la comunidad de la ikastola (escuela) donde estudiaron tus hijas. ¿Qué tipo de experiencia fue? ¿Qué pudiste aprender?

Aquellos catorce años de mi vida fueron realmente fantásticos. Estábamos en plena dictadura y éramos conscientes de que teníamos que crear nuestro propio estilo educativo. Era necesario, además de construir

los edificios y colaborar en lo extraescolar a todos los niveles, diseñar el propio modelo pedagógico que nos apartara del imperante y nos diera nuestras propias señas de identidad.

Participé en muchas áreas, ya que todo estaba por hacer, pero permanentemente estuve en el equipo pedagógico. Esta dinámica nos permitió visitar y compartir iniciativas con otras muchas ikastolas de Euskadi, además de estudiar todo lo escrito sobre el tema a nivel internacional. Hoy en día, en esta ikastola no hay actividades de este estilo en que las familias sean actores, parte y arte, en el diseño del futuro educativo de sus hijos. No existe la tremenda relación que compartimos con los educadores, que además estaban superilusionados y supercomprometidos.

Has denunciado una y otra vez que el funcionamiento de las escuelas está predeterminado, lo cual puede anular la iniciativa y la imaginación de los estudiantes. ¿Cuál crees que podría ser la alternativa?

Efectivamente, es un proceso muy administrativo y que obliga, en gran medida, a seguir un modelo predeterminado, basado en el desarrollo del hemisferio izquierdo, que es el responsable del lenguaje verbal, de la habilidad lingüística, de la capacidad de análisis, de la resolución de problemas matemáticos, así como de la memoria y el pensamiento lógico y racional. Es el más intelectual, formal y convencional de los dos; se le da muy bien absorber y almacenar información teórica y numérica, como nombres, definiciones o fechas. Por el contrario, tiende a controlar e inhibir sus sentimientos. Es el encargado de la organización, el orden, la estructura y la planificación. Es muy obediente y disciplinado, y se rige por medio de normas, reglas, protocolos, leyes y procedimientos estandarizados. Y utiliza el miedo para protegernos y mantenernos a salvo de potenciales amenazas y peligros.

No hay tiempo ni ganas para desarrollar el hemisferio derecho que nos conecta con la dimensión emocional y espiritual de nuestra condición humana; nos permite sentir la parte cualitativa, intangible e inmaterial de las cosas. Es el más artístico, original y rebelde de los dos; le gusta salirse de la norma e ir más allá de lo socialmente establecido. Nos permite desarrollar la intuición, la imaginación, la innovación y el pensamiento creativo; tiene facilidad para visualizar ideas e inventar cosas que no existían y que aparentemente no eran posibles. Y en definitiva, nos nutre

de confianza para atrevernos a seguir nuestra propia voz interior y, en consecuencia, recorrer nuestro propio camino.

Clasificar los alumnos en aulas por su fecha de nacimiento te parece una burrada, al igual que las notas y las calificaciones, y de la misma forma piensas que 24 alumnos pueden ser demasiado para un solo profesor. ¿Cuál sería tu planteamiento para cambiar esa situación?

Hay muy pocos modelos en el mundo en los que el Gobierno de turno haya priorizado la educación por encima la industria, la seguridad, la economía... Finlandia puede ser un modelo que se aproxima. Tampoco al poder establecido le interesa que la totalidad de los ciudadanos tengan el hemisferio derecho muy desarrollado. No sería fácil manejarlos.

En lo próximo, un Estado español que, por intereses político-ideológicos, cambia cada seis-ocho años las leyes que rigen las bases educativas está en las antípodas de lo adecuado, y esto salpica de lleno a Euskadi. Tampoco aquí le hemos dado la importancia debida, dentro de las competencias concedidas. No ha sido una Consejería que ha gozado de los mayores atractivos por parte de los partidos participantes. Una verdadera pena. Han pasado cuarenta años de autonomía, tiempo necesario para cambiar y definir el futuro de un país, y no hemos sabido ser diferentes. Un país, sus políticos y la ciudadanía que lo conforma deben tener claro las prioridades con visión de futuro. Estaba claro que eran la construcción y las infraestructuras. Una Sociedad que prioriza la educación, en igualdad de oportunidades, tiene valores superiores y ello afecta a lo social, la sanidad incluida, a lo económico y a lo medioambiental de forma mucho más justa.

Efectivamente, cada ser que nace es único, pero su vida pronto empezará a estructurarse conforme al año de nacimiento, a estar con otros veintitrés compañeros de travesía durante varios lustros, con un profesor por año, con un sistema basado en asignaturas predeterminadas, teniendo que leer y escribir, rápido, lo antes posible para que nadie se mosquee, y a desarrollar el hemisferio izquierdo ya que pronto empezarán los exámenes estándares, para alumnos todos únicos, y por tanto a disfrutar o sufrir de ellos en función de que se cumplan las expectativas de sus padres y que sean mejores que los hermanos, primos, amigos o vecinos. Y así llevamos un montón de décadas. ¡Viva la madre que lo parió!

¿Conoces algún modelo educativo adecuado? ¿Cuáles son, según tú, las claves para un sistema educativo ejemplar?

Personalmente, junto con otras personas de **ner group**, tuve la oportunidad, hace tres años, de visitar Montserrat en Barcelona, Colegio Vizcaya y Amara Berri de Zornotza. Con características diferentes, en todos los casos nos pareció que estaban varios pasos por delante de lo estándar.

Como ejemplo sirvan los principios metodológicos que la red de centros (unos veinte) de Amara Berri nos aportó:

- *Socialización*. El principio de la socialización es la concepción que nos lleva a ser y actuar como seres sociales. La interacción con los demás nos hace avanzar, modificar nuestros esquemas; por ello, todas las actividades planteadas son contextos sociales.
- *Actividad*. Consolidar la facultad de obrar de cada cual. «Todo lo que el alumno pueda hacer por sí mismo que no lo haga el profesorado». Se pretende que tengan la mente activa, despierta, con iniciativa y curiosidad.
- *Individualización*. La escuela tiene que posibilitar un programa que permita a cada alumno trabajar a su propio nivel y ritmo, desde sus capacidades y desde la situación en que se encuentra.
- *Creatividad*. Aptitud o capacidad para crear o inventar. Es una capacidad de todo ser humano y la fomentamos en todos los campos, para que cada alumno saque lo que lleva dentro y sea consciente de su peculiaridad.
- *Libertad*. Estado vital que se mueve entre lo individual y lo social. Es el derecho que cada uno tiene a elegir, pensar y manifestarse como es, sin invadir el derecho de los demás, y este derecho lo marca lo que nosotros llamamos «límite social».
- *Globalización*. Entendida como proceso vital dentro de un sistema abierto.
- *Normalización*. Conocer y dominar el contexto, y situarse en él.

En las empresas se habla una y otra vez de la innovación. Pero ¿qué es lo que en realidad significa ese concepto?

Suelo decir que esto de la innovación es uno de los mantras que políticos y tertulianos repiten machaconamente, junto con lo de exportar y mejorar la competitividad, con el fin de indicar a los demás la solución para salir de la crisis. En todo caso, añaden, lo de ser emprendedor.

Sin embargo, se habla poco de las personas y menos, de los cambios organizativos necesarios para que las mismas pasen a tener roles que las hagan actores de la propia actividad, en lugar de títeres que realizan tareas según procesos y procedimientos por otros definidos, como consecuencia del modelo piramidal imperante. Esto es lo que personalmente creo sería la mejor manera de innovar el mundo de las organizaciones de todo tipo.

Al mismo tiempo, añadir que la innovación es como la cosecha, que es una consecuencia de la siembra y su evolución. La siembra es como la creatividad, una cualidad innata que todas las personas poseemos y que, motivados, ilusionados y partícipes libres en cualquier proyecto, la convertimos en bienes o servicios que añaden valor nuevo para la sociedad.

¿Qué lugar debería de tener la innovación en las escuelas?

Los principios metodológicos indicados por Amara Berri pueden ayudar a visualizarlo.

A la escuela se le exige desde muchos ámbitos que prepare al alumnado para responder a las necesidades actuales de la sociedad y del mercado. ¿Estás de acuerdo?

Más que para las necesidades actuales, sería adecuado para las necesidades futuras. En estos dos últimos años, cuando comparto mis inquietudes con alumnos del último curso en las diferentes Universidades, les suelo decir: «Hace una década no me dabais ninguna envidia con vuestros veintitantos años y toda una vida por delante, ya que estáis, la mayoría, planos en lo que se refiere a vuestra influencia en la realidad social, os estáis dejando llevar por la dinámica general de consumo e individualismo que sin embargo, no dibuja un futuro muy atractivo».

Ahora les digo: «En este momento sí os envidio, porque vais a ser los partícipes del cambio de era que ahora iniciamos y que en veinte-treinta años será una realidad, y en este cambio, en esta revolución, sí me gustaría participar. No debéis estar preocupados por el buscar trabajo a corto, debéis de encontrar el cómo formar parte de la historia en este momento que os toca vivir. Si queréis, podéis diseñar vuestro futuro y el de vuestros descendientes».

Para ello, la escuela de hoy en día debe ser el crisol en el que se traten, abiertamente y en libertad, los temas que son clave para rediseñar el futuro de la humanidad.

Cuando llegan al ámbito laboral, ¿cuáles suelen ser las principales carencias de los jóvenes? ¿Y cuáles los puntos fuertes que destacar?

Los puntos fuertes son su base teórica sobre lo que define su especialidad, así como una clara predisposición a implicarse, según sus esquemas, en la actividad real. En aspectos para mejorar están las carencias, en su mayoría, en valores, en aportar sueños, creatividad, brillo en sus ojos, capacidad de riesgo, capacidad comunicativa, liderazgo, así como olvidar el yo e integrarse cómodamente en el conjunto variado de las personas que componen las organizaciones, y no solo con aquellos que por edad, vecindad o estudios son sus afines.

Dices que hoy en día en las empresas se valora mucho el conocimiento, pero ¿cómo se crea el conocimiento? A ese respecto, ¿qué función puede cumplir la escuela?

A mi entender, hay una manera de definir cómo se logra el conocimiento:

Formación (F1) + Información (I1) + Experiencias (E1) =
Conocimiento (C1).

Para continuar con:

Conocimiento (C1) + Formación (F2) + Información (I2) +
Experiencias (E2) = Conocimientos (C2), y así sucesivamente.

Una continua formación, acompañada de información actualizada, de nada serviría si no disponemos de continuas nuevas experiencias. Esto, a

su vez, es lo contrario de personas que tienen tareas definidas, tareas repetitivas y alguien por encima a quien preguntar cuando surgen imprevistos. Lo mismo puede ocurrir en casa o en la escuela.

Esta epidemia se vence con el trabajo en equipo, con transparencia, ética, libertad y generosidad de todas las partes implicadas.

Muchos profesores están trabajando para formar a personas globales, íntegras. Piensan que la manera actual de organización en las escuelas (asignaturas, especialización temprana...) divide a las personas, lo cual es perjudicial para su futuro. ¿Qué les dirías a esos profesores?

Entiendo haber definido lo que, como la pregunta indica, no es lo mejor para el futuro que ya se divisa.

Tenemos un modelo de enseñanza del siglo XIX, de la época del ferrocarril, cuando la industria empezaba a demandar mano de obra más cualificada. No me parece de recibo que en el siglo XXI aún se piense que los centros de enseñanza, la formación profesional y superior, estén enfocados a «producir» jóvenes con una formación en función de las necesidades que trazan las grandes empresas para los próximos cinco o diez años, ya que más lejos no es posible visualizar. Por cierto, no se cuenta con las famosas pymes que acogen más del ochenta por ciento de esos jóvenes. Hoy, a una persona con unos veinte años le esperan unos cincuenta de vida laboral. ¿Alguien sabe qué especialidades necesitarán en esos cincuenta años? ¿Alguien les ha contado que dos tercios no trabajan en aquello que han estudiado? ¿Alguien les ha dicho que el día tiene veinticuatro horas y el año trescientos sesenta y cinco días, y que también hay más ámbitos de relación de vital importancia para su vida, para su bienestar, aparte de las ocho horas de trabajo? ¿Les han contado que, como personas, son parte principal de la sociedad y como tal, tienen que estar preparados para relacionarse y convivir entre personas diferentes y todos los días diferentes?

De verdad les diría que tienen un reto apasionante por delante y que no hay que esperar que te lo entreguen masticado a la manera tradicional, sino pelear por conseguirlo.

*Irizar y las organizaciones de **ner group** son modelo de referencia en todo el mundo. ¿Cuáles son las claves de dicho modelo? ¿Y qué puede aprender la escuela de ello?*

En **ner group** definimos nuestro estilo y lo enfrentamos al que podemos definir como tradicional o imperante. A partir de estas referencias están todos los ejemplos y realidades que quieran así posicionarse.

Estilos de organización

A) Nuevo estilo de relaciones (ner)

Son proyectos empresariales basados en las personas, con un claro enfoque al cliente y la eficiencia como garantía de futuro, e interactuando en las sociedades en las cuales se desarrollan.

Algunos criterios claves que orientan su gestión son:

- Ética.
- Transparencia.
- Comunicación – Información.
- Confianza.
- Equipos autogestionados.
- Libertad.
- Responsabilidad.
- Decisiones juntos.
- Visión de futuro.
- Solidaridad.
- No horas extras pagadas.
- Reparto de la cosecha.
- No despidos.
- Integrados en la sociedad.
- La responsabilidad del proyecto es compartida por todos los integrantes del mismo.

B) Tradicional o imperante

- Cadena de mando, responsabilidades.
- Procesos y procedimientos.
- Control.
- Ausencia de comunicación.
- Ausencia de transparencia.
- Falta de ética.
- División: Propiedad / Dirección / Trabajadores.
- Cosecha para la propiedad.
- Garantía de trabajo según actividad.
- Responsabilidad final por cuenta de la propiedad.

Resumiendo, ¿qué le pedirías a la educación?

Una definición, de las muchas existentes, sobre educación dice: «El proceso multidireccional mediante el cual se transmiten conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar. La educación no solo se produce a través de la palabra, pues está presente en todas nuestras acciones, sentimientos y actitudes».

En mi opinión, la escuela debe tener muchos más medios que los actuales: los mejores profesionales, así como los medios materiales y tecnológicos adecuados a las necesidades en cada momento. Debe disfrutar de una gran confianza y reconocimiento social, debe ser un proceso continuo de creatividad y experimentación, así como potenciar el trabajo en equipo que minimice el individualismo, que valore el compartir y no el competir.

Tener el foco en la sociedad a la que se pertenece, considerando a profesores, alumnos, familia y entorno sociocultural. Menos burocratización y jerarquización y más frescura, más creatividad, más libertad, generosidad, más confianza, más diálogo...

Debo anotar que siempre que he tenido oportunidad de contar mis inquietudes, de explicar qué entendemos por «un nuevo estilo de

relaciones», en centros de enseñanza, varios profesores se me acercan para indicarme que eso es lo que en su centro necesitan.

Son los propios centros escolares los que deben hacer una reflexión interna para definir qué proyecto quieren impulsar, procurando llevarlo a la realidad como algunos ya hacen. No olvidemos que toda norma tiene el recorrido que queramos darle.

No me canso de repetir a los jóvenes que piensen bien a qué quieren dedicar las horas de su vida. Hay quienes se las pasan buscando y nunca terminan de hacerlo. La causa es que no saben lo que buscan y de esta manera nunca lo encuentran.

La docencia me parece una de esas dedicaciones que se quiere querer encontrar, ya que debe ser claro que es aquello a lo que se quiere dedicar muchas de las siguientes horas de la vida. Si no es así, mejor seguir buscando otra cosa a la que dedicarse, por supuesto, con mucha menor trascendencia.

Sobre lo medioambiental

Quizás la situación a la que estamos llevando a la naturaleza, incluidos los humanos, sea una consecuencia de los dos temas tratados: una ética que a niveles tan generalizados está, probablemente, en mínimos históricos, y una enseñanza que tiene poco de educativa y está basada en las aptitudes que la industria necesita, más que en las actitudes que una sociedad requiere.

Vivimos un momento con unas grandes posibilidades tecnológicas y de innovación como para dar soluciones a los grandes problemas de la humanidad desde el punto de vista social y económico. Sin embargo, estamos en los inicios del siglo XXI metidos en unos retos de convivencia, de desigualdades y de situación extrema del planeta como jamás han existido. No se atisba un liderazgo suficiente por parte de persona o Estado que pueda crear una nueva ilusión, que pueda concitar a los hoy tan divididos intereses políticos, económicos y étnicos, en temas tan básicos como la alimentación, la sanidad, la educación, la energía y la comunicación. A estas tremendas deficiencias en una gran parte de la

humanidad, debemos añadir el deterioro al que estamos llevando al planeta Tierra, desde el punto de vista climático, que puede acabar siendo irreparable en unas pocas décadas.

Si las soluciones no podemos esperarlas por el lado de los poderes políticos, debemos ser los ciudadanos normales y corrientes, las gentes sencillas con mucho conocimiento y sensibilidad, quienes iniciemos la revolución que el futuro de nuestros descendientes nos exige.

Pienso que los cambios deben venir dando un giro radical en el modo en el que los ciudadanos participan en los acontecimientos de su entorno, que tanto condicionan su vida, dejando de pensar que los políticos los solucionen y teniendo un mayor concepto de responsabilidad social y menos egoísmo personal.

Quiero avanzar aquí algunos de los conceptos que Jeremy Rifkin expone en su libro sobre la Tercera Revolución Industrial (TRI), con la sugerencia de que leáis la obra completa:

«¡La naturaleza distributiva y colaborativa del nuevo paradigma de las personas!

»Hacia una economía baja en carbono.

»Nuestra civilización se encuentra en una encrucijada. El petróleo y los otros combustibles fósiles que definieron el modo de vida industrial han entrado en un irreversible declive, y las tecnologías construidas y alimentadas con esas fuentes de energía están ya anticuadas.

»La TRI es la última de las grandes revoluciones industriales y pondrá los cimientos de la infraestructura de la era colaborativa. actualmente emergente, y del inicio de una nueva era marcada por la conducta colaborativa, las redes sociales y una mano de obra formada por personal técnico y profesionales especializados, pasando, a su vez, de una organización jerárquica tradicional del poder económico y político al poder lateral organizado de forma nodal a lo largo y ancho de la sociedad. El poder colaborativo liberado por la unión de la tecnología de Internet y las energías renovables reestructura radicalmente las relaciones humanas, haciendo que de verticales se conviertan en horizontales, con las profundas implicaciones que todo ello comporta para el futuro de la sociedad.

»Hay una sencilla constatación que induce a un nuevo debate sobre el modelo económico sostenible: el sol brilla en todo el planeta, aun cuando lo haga con intensidad variable; el viento sopla en todo el mundo, aunque sea con frecuencia intermitente; pisemos por donde pisemos, siempre hay una corteza geotérmica caliente bajo nuestros pies; todos generamos basura; en las zonas agrícolas, siempre hay residuos procedentes de la agricultura y de los bosques; en las costas, las olas y las mareas vienen y van a diario, y quienes viven en valles obtienen hidroelectricidad de la corriente constante de agua que procede del deshielo de los glaciares de montaña. Dicho de otro modo, a diferencia de los combustibles fósiles y del uranio, que son energías elitistas y se encuentran solamente en ciertas regiones del mundo, las energías renovables están en todas partes. Si las energías renovables tienen un carácter distribuido y se encuentran en proporciones diversas en cualquier lugar del mundo, ¿por qué íbamos a querer recogerlas solamente en unos pocos puntos centrales?

»Tras un siglo en el que la economía ha estado dominada por las grandes compañías energéticas, que también han ejercido su influencia sobre las políticas de los gobiernos y sobre la geopolítica de las relaciones internacionales, lo que se propone es un plan novedoso de democratización de la producción y la distribución de energía mediante la creación paralela de millones de miniemprendedores energéticos. Como bien señaló un observador, se trata en definitiva de “entregar el poder al pueblo”. La democratización de energía tiene profundas implicaciones para la que será nuestra forma de organizar el conjunto de la vida humana en este siglo venidero. Estamos entrando en la era del capitalismo distribuido».

Espero sirvan estos párrafos para animaros a profundizar en las ideas de la TRI.

Confío en que, para nuestro próximo libro con las experiencias del 2014, podamos sentir el calor de más personas en el camino de querer lograr una sociedad más preocupada, pero sobre todo más ocupada, en el logro de un bienestar común más sostenible.

Koldo Saratxaga

*Creador e impulsor de **ner group***

Capítulo I

22 AÑOS MADE BY NER

Un año más queremos compartir la evolución, el desarrollo de lo que encierra el concepto ner y que hoy está integrado en **ner group**. La información que aquí exponemos se presentó a la prensa en Bilbao, el 20 de marzo.

La idea base, el fin que mueve a las organizaciones que componen **ner group** es lograr un Desarrollo Humano Justo y Sostenible. Esto se soporta en tres pilares de un conjunto primordial: proyectos basados en las personas, focalizados en el cliente y la eficiencia, e incrustados en la sociedad con la que se convive. Son la guía que soporta la relación y el cambio organizacional, que empieza por la ética y la transparencia.

Por el conocimiento que genera, consecuencia de la suma de experiencias, es relevante la relación entre personas de los diferentes proyectos, más de 300 que interactúan en 14 equipos de interés. Uno de los mayores avances está realizándose en el equipo económico financiero, en lo que se refiere a las relaciones con las entidades financieras. Sin que dejemos de pensar que lo primero son sus intereses, consideramos que las actuaciones de la banca en esta crisis han sido demoledoras. En los seis últimos años, ha actuado como ha querido, consecuencia de su propia delicada situación, y se ha olvidado, en general, de quienes han sido sus clientes durante años; todo ello debe hacernos pensar en nuevas formas y estilos. Por nuestra parte, hemos analizado con detalle los beneficios que la banca obtiene por sus «servicios» a **ner group** y también su proceder en el periodo citado. Sobre esta base, estamos actuando de manera conjunta de cara al futuro, comenzando por definir un pool, de pocas entidades, donde centraremos nuestra relación, con una información constante entre las organizaciones ner de todo lo que acontece.

Desde el punto de vista de la actividad, 2013 —uno de los peores años de la crisis— ha sido el mejor año de la vida de **ner group**, ya que continuamos incrementado el número de personas, hasta 1.714, superior en un 5% al del ejercicio anterior, en ambos casos incluyendo a las personas de México, India y Brasil. La actividad ha crecido un 13%,

llegando a 336 millones de euros, de los cuales el 71% se exporta a 60 países. El resultado de la actividad se ha disparado hasta los casi 42 millones de euros, el 172% sobre el del año anterior, debido al espectacular ejercicio de Ampo.

El concepto primordial de proyectos basados en las personas se refleja en una política salarial clara y transparente: incremento según evolución del IPC, con repartos del 20-30% de los resultados, y decisiones de reducciones en asamblea según la situación particular. Esto nos lleva a unos salarios medios superiores a los 32.000 euros en el caso de los hombres y de los 31.000 euros en el caso de las mujeres, sin considerar los esfuerzos particulares ni los repartos que son mayores, y siendo siempre igual salario a igual trabajo. Como referencia, podemos indicar que en el caso de los hombres estamos un 16% por encima de la media del País Vasco y hasta un 30% en el caso de las mujeres. Las diferencias salariales entre el 10% de personas de **ner group** con salarios superiores y el 10% de personas con salarios inferiores son de un máximo de 2,1 veces, menores que las 2,2 de Suecia y de las más de 3,5 de Alemania o España. Sirva este dato tanto para compartir nuestra realidad como para decir claramente que las llamadas empresas no cierran por los altos salarios, sino por la mediocridad de quienes toman las decisiones en el tiempo.

El desarrollo humano que así vamos logrando se revela también en la voluntad real de contar con todas las personas que conforman los proyectos, de lo que es exponente que el 20% de ellas forma parte del equipo de máxima decisión, el Equipo de Pilotaje; por lo tanto, una de cada cinco personas del total está presente y entre de ellas un 20% son mujeres y un 30%, personas directas, llamadas 'obreros' en el argot general. Este aspecto, unido a que se realizan siete asambleas de media anual en cada proyecto, indica que la toma de decisiones está muy próxima a todas las personas y, por tanto, el compromiso con los acuerdos es muy alto. Además, un 3,2% del tiempo medio anual de todas las personas se dedica a compartir decisiones de todo tipo en mesas de reuniones, así como un 1,1% del tiempo de trabajo, lejos del objetivo del 2%, se destina a temas relacionados con la sociedad.

A nuestro horizonte social continuamos dándole una clara prioridad: figura en primer lugar en las matrices de datos relevantes mensuales de cada organización. Llevamos aprobadas 80 ideas de colaboración con la sociedad, a través de un proceso interno de presentación por parte de personas de **ner group** y la posterior consulta en cada organización. Desde su inicio en 2010 hemos superado los dos millones de euros para

ayudas y han participado más de 900 personas, con una dedicación de unas 42.000 horas, ajenas a la actividad y sí en relación directa con demandas de la sociedad.

Al mismo tiempo, por todos estos medios, se comprueba que estar con un modelo piramidal, controlando a las personas, desde la entrada a la salida pasando por sus movimientos, no es solución para lograr organizaciones que mejoren permanentemente tanto en lo económico como en lo social.

Combinando sociedad y naturaleza, durante 2013 se ha iniciado la actividad en el segundo huerto de Lur Denok, en Ajangiz; el primero fue en Astigarraga. Hoy son cuatro hectáreas las que están en activo, también gracias a la voluntad de sus dueños por cedernos voluntariamente sus tierras para un periodo de 15 años, lo cual ha permitido que pasen de cuatro las personas que tienen un nuevo puesto de trabajo. En esa misma línea de crear empleo y ayudar a la salud directamente y al medio ambiente, son tres las tiendas ecológicas creadas, con ocho personas ocupadas. Con más de 300 socios en este momento y 130 consumidores, este proyecto de recuperación de tierras, creación de nuevos puestos de trabajo, salud y cultura, continúa en busca de nuevos socios y consumidores que posibiliten su ampliación.

Con el fin de paliar en lo posible los efectos directos de la crisis en algunas personas que forman parte de **ner group**, continuamos con su reubicación interna, en función de los picos de actividad de los diversos proyectos. Además de esto, que alivia las situaciones más críticas, mantenemos un fondo al que cualquier persona puede tener acceso en caso de necesidad delicada.

Continuamos en la idea de compartir nuestras experiencias en la red y hoy pasan de 40.000 las personas que han accedido a los libros que publicamos. Gracias por vuestro interés.



ner group



ner group

Quiénes somos

Organizaciones

estilo organizativo

trabajo en equipo

datos y evolución

equipos y de personas

2012/13

temas sociales

compromiso con la sociedad

compromiso social

proyectos sociales en marcha

nuevas propuestas

solidaridad interna

publicaciones



ner group

nuevo estilo de relaciones



Es una asociación en la que diversas organizaciones, dentro de su dinámica de actividad, han decidido unirse en base a un criterio que consideran vital para su futuro: un Nuevo Estilo de Relaciones (**ner**), posibilitador del gran cambio organizacional necesario.

Para ello comparten conocimiento y relaciones de forma ética y transparente entre ellos mismos y la Sociedad, con el fin de lograr un **DESARROLLO HUMANO JUSTO Y SOSTENIBLE** como misión importante de su razón de ser.



ner group

quienes somos

organizaciones

estilo organizativo

trabaja en equipo

datos y evolución

equipos y personas

2012/13

temas sociales

compromiso con la sociedad

compromiso social

proyectos sociales en marcha

nuevas propuestas

sustentabilidad interna

publicaciones



LO QUE NOS UNE

ESTILO ORGANIZATIVO

ÉTICA

TRANSPARENCIA

COMUNICACIÓN INFORMACIÓN

CONFIANZA

EQUIPOS AUTOGESTIONADOS

RESPONSABILIDAD

DECISIONES JUNTOS

VISION DE FUTURO

SOLIDARIDAD

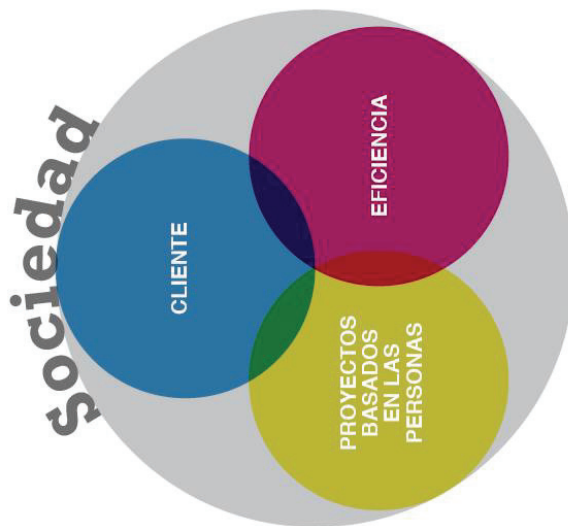
NO HORAS EXTRAS PAGADAS

REPARTO DEL RESULTADO 30%

NO DESPIDOS

INTEGRADOS EN LA SOCIEDAD

LIBERTAD



ner group

quienes somos

organizaciones

casillo organizativo

trabajo en equipo

datos y evolución

equipos y nº de personas

2012/13

temas sociales

compromiso con la sociedad

compromiso social

proyectos sociales en marcha

nuevos proyectos

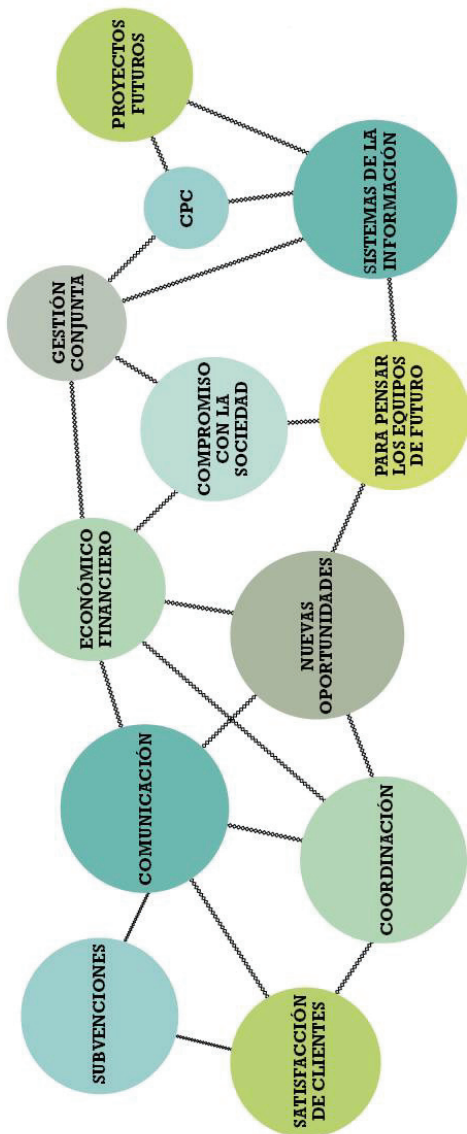
solidaridad interna

publicaciones



TRABAJO EN
EQUIPO

COMPARTIR
CONOCIMIENTO



14 Equipos activos **310** Personas involucradas en ellos



datos y evolución

quienes somos ☐ organizaciones ☐ estilo organizativo ☐ trabajo en equipo

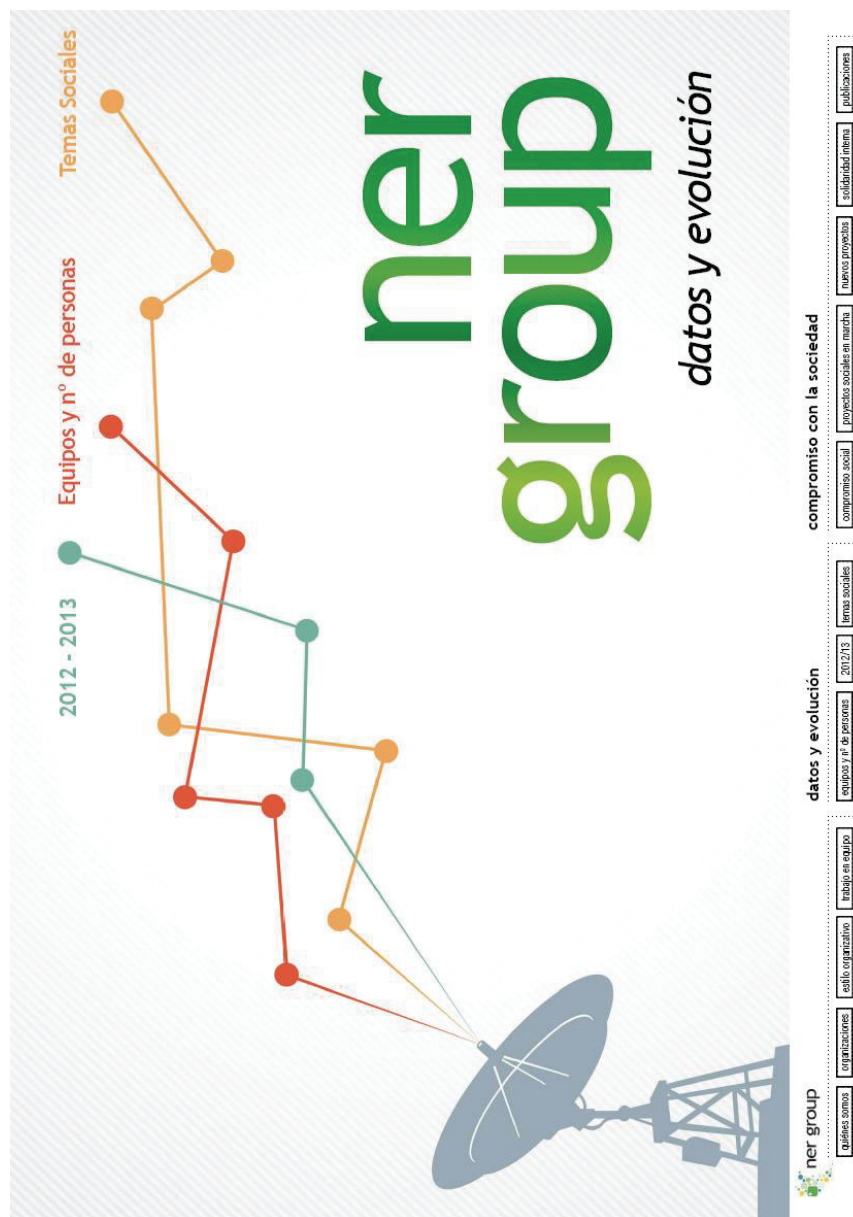
☐ equipos y nº de personas ☐ 2012/13 ☐ temas sociales

compromiso con la sociedad

☐ compromiso social ☐ proyectos sociales en marcha ☐ nuevos proyectos

☐ sostenibilidad interna

☐ publicaciones





EQUIPOS Y NÚMERO DE PERSONAS

EQUIPOS	Nº DE PERSONAS
Coordinadores	30
Económico – Financiero	22
Gestión de Proveedores Comunes	40
Relaciones Clientes Internacionales	16
Relaciones Clientes Internos	15
Comunicación	15
Compromiso de las Personas Con La Actividad	20
Compromiso con la Sociedad	50
Educación	10
Creatividad	10
Innovación y Desarrollo Industrial	20
Subvenciones	25
Huertos y Tiendas	30
Sistemas de la Información (los Informaticos)	7
14 EQUIPOS	TOTAL Nº DE PERSONAS 310



datos y evolución

quienes somos

organizaciones

casillo organizativo

trabaja en equipo

equipos y nº de personas

2012/13

temas sociales

compromiso con la sociedad

compromiso social

proyectos sociales en marcha

nuevas propuestas

solidaridad interna

publicaciones



DATOS 2012 / 2013

ner group	2012	2013	Variación
Número de personas	1.636	1.714	+ 5%
Ventas (miles €)	297.971	336.029	+ 13%
Exportación %	69%	71%	+ 3%
Países exportación (nº)	55	60	+ 9%
Resultados (miles €)	15.380	41.802	+ 172%



ner group

quienes somos | [organizaciones](#) | [cultiva organizativo](#) | [trabaja en equipo](#)

datos y evolución

[equipos y nº de personas](#) | [2012/13](#) | [temas sociales](#)

compromiso con la sociedad

[compromiso social](#) | [proyectos sociales en marcha](#)

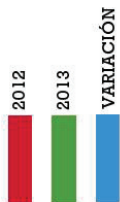
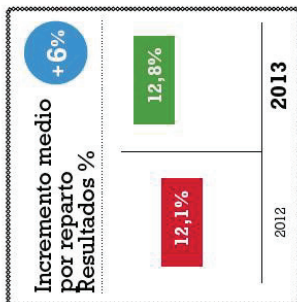
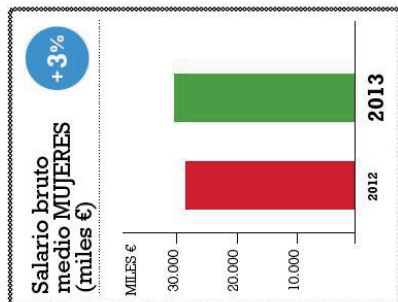
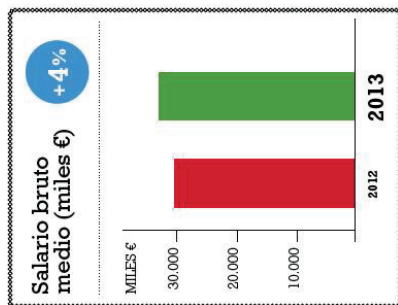
[nuevas propuestas](#)

[sustentabilidad interna](#)

[publicaciones](#)



DATOS 2012 / 2013



datos y evolución

quienes somos

organizaciones

salto organizativo

trabajo en equipo

compromiso con la sociedad

compromiso social

proyectos sociales en marcha

nuevos proyectos

solidaridad interna

publicaciones



DATOS 2012 / 2013

VARIACIÓN

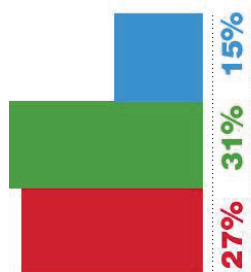
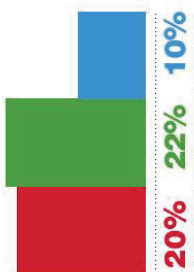
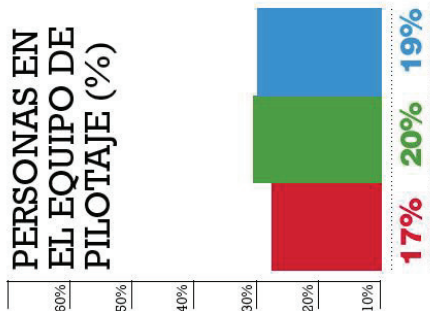
2012

2013

PERSONAS EN
EL EQUIPO DE
PILOTAJE (%)

MUJERES EN EL
EQUIPO DE
PILOTAJE (%)

PERSONAS
DIRECTAS EN
EL EQUIPO DE
PILOTAJE (%)



ner group

datos y evolución

compromiso con la sociedad

quienes somos

organizaciones

casillo organizativo

trabajo en equipo

equipos y de personas

temas sociales

compromiso social

proyectos sociales en marcha

nuevas propuestas

solidaridad interna

publicaciones



DATOS 2012 / 2013

	2012	2013	VARIACIÓN
ASAMBLEAS MEDIAS AÑO (Nº)	6	7	11%
TIEMPO EN REUNIONES DE TODAS LAS PERSONAS (%)	2,8%	3,2%	14%
TIEMPO MEDIO COMPROMISO CON LA SOCIEDAD (%)	0,7%	1,1%	57%
TOTAL EQUIPOS EN ACTIVO (Nº)	206	258	25%
PERSONAS MEDIA/EQUIPO (Nº)	6,6%	5,2%	21%



ner group

datos y evolución

quienes somos [organizaciones](#) [cultura organizativa](#) [trabaja en equipo](#)

temas sociales

[equipos y nº de personas](#) [2012/13](#)

compromiso con la sociedad

[compromiso social](#)

[proyectos sociales en marcha](#)

[nuevas propuestas](#)

[sustentabilidad interna](#)

[publicaciones](#)



TEMAS SOCIALES

COMPROMISO CON LA SOCIEDAD 2010-2013



80

IDEAS APROBADAS



2.023^{MILL€}

APORTACIÓN ECONÓMICA



903

Nº PARTICIPANTES



42.445

Nº HORAS APORTADAS

HURBILEKOJAIEA

TIENDAS

3

PERSONAS EN ACTIVO

8

LUR DENOK S.L.

Nº DE HUERTOS

2

HECTÁREAS

4

PERSONAS EN ACTIVO

4

SOCIOS

265

CONSUMIDORES

128



ner group

quienes somos

organizaciones

casillo organizativo

trabajo en equipo

datos y evolución

equipos y nº de personas

2012/13

temas sociales

compromiso con la sociedad

compromiso social

proyecto social en marcha

nuevas propuestas

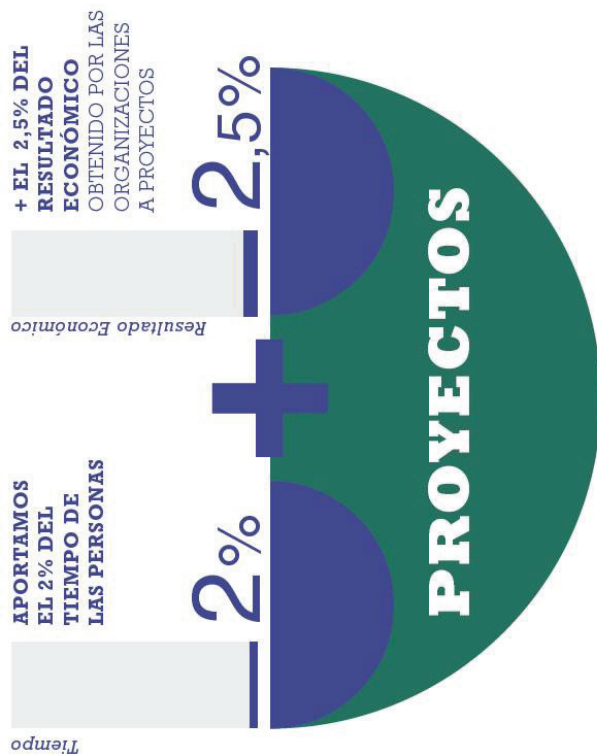
solidaridad interna

publicaciones





COMPROMISO SOCIAL



ner group

quienes somos

organizaciones

equipo organizativo

trabajo en equipo

datos y evolución

equipos y nº de personas

2012/13

temas sociales

compromiso con la sociedad

compromiso social

proyectos sociales en marcha

nuevos proyectos

solidaridad interna

publicaciones

PROYECTOS SOCIALES EN MARCHA



datos y evolución

equipos y de personas 2012/13 temas sociales

compromiso con la sociedad

compromiso social proyectos sociales en marcha

publicaciones

solidaridad interna

nuevos proyectos



NUEVOS PROYECTOS

LUR DENOK/ / sin ánimo de lucro

Lur denok es una actividad dirigida a la producción y distribución de alimentos ecológicos mediante huertos en el territorio de Euskal Herria.

PRIMER HUERTO:

ASTIGARRAGA

2 Hectáreas y 3 puestos de trabajo

SEGUNDO HUERTO:

AJANGIZ

2 Hectáreas y 2 puestos de trabajo.

Objetivos

GENERAR EMPLEO

CULTIVO DE TIERRAS EN DESUSO

CREAR UNA CULTURA DE ALIMENTACIÓN ECOLÓGICA

EDUCACIÓN EN LA ESCUELA

Datos

PERSONAS SOCIAS

265

CONSUMIDORES

128

ORGANIZACIONES SOCIAS

21

INVERSIÓN

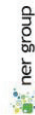
420.000€



HURBILEKOJALEA

Tiendas de venta de producto agroecológico que conecta con los mismos objetivos que lur denok.

TIENDAS **3** PERSONAS **8**



ner group

datos y evolución

compromiso con la sociedad

quienes somos

organizaciones

salida organizativa

trabajo en equipo

equipos y nº de personas

2012/13

temas sociales

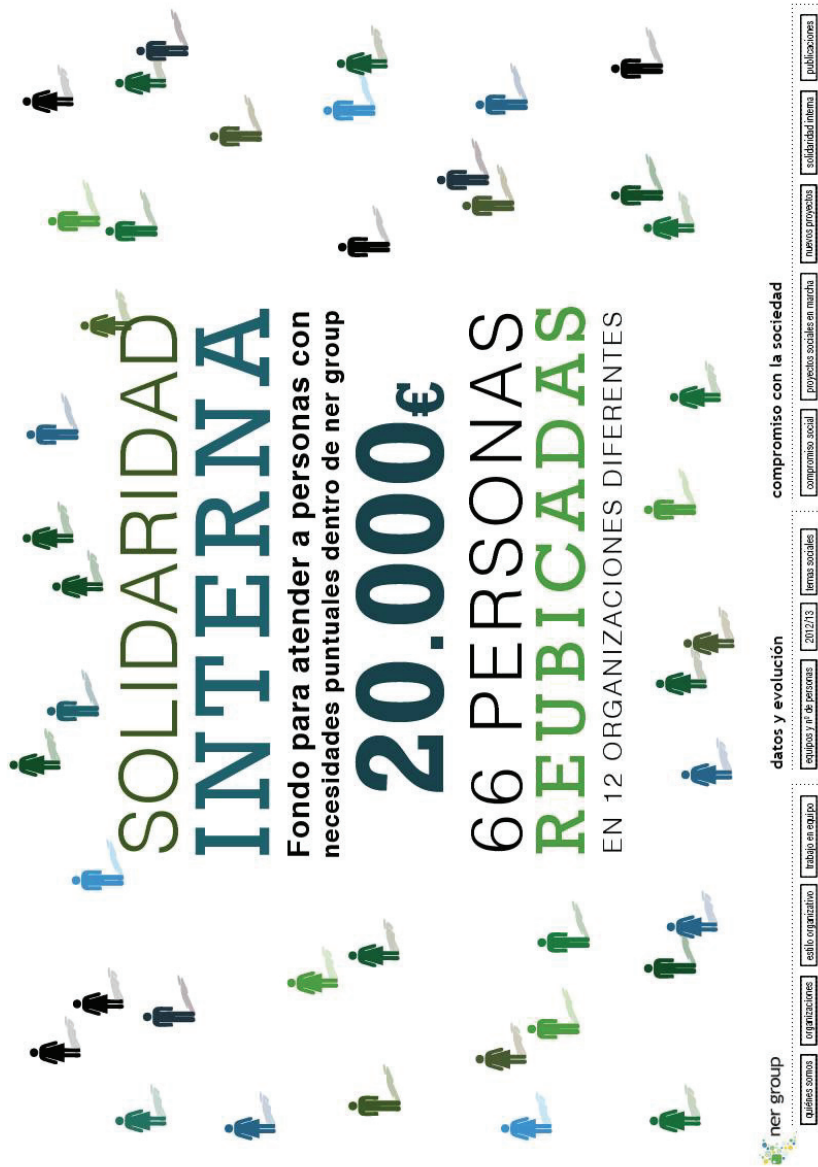
compromiso social

proyectos sociales en marcha

nuevos proyectos

solidaridad interna

publicaciones





PUBLICACIONES

30.000 DESCARGAS

<p>Experiencias ner 2012 Otra realidad empresarial contada por sus protagonistas.</p> <p>Historias empresariales reales ocurridas en el País Vasco durante el año 2012.</p> 	<p>Experiencias ner 2011 Otra realidad empresarial contada por sus protagonistas.</p> <p>Historias empresariales reales ocurridas en el País Vasco en las turbulencias que caracterizaron al 2011, tercer año consecutivo de todo tipo de crisis.</p> 	<p>sentimientos, pensamientos y realidades de Koldo Saratzaga</p> 	<p>El éxito fue la confianza Una historia real ocurrida en el País Vasco en plena crisis del 2008</p> <p>Koldo Saratzaga Jabi Salcedo</p> 	<p>cuando la propiedad no quiere ceder el poder Un caso de éxito en el mundo de la propiedad intelectual</p> 	<p>Un nuevo estilo de relaciones Para el cambio organizacional pendiente</p> <p>Koldo Saratzaga Prologos de: Antonio Garrigues Walker Pedro Miguel Ezenkne</p> 
--	---	--	--	---	---



datos y evolución

quienes somos [organizaciones](#) [cultura organizativa](#) [nuestro equipo](#)

temas sociales

compromiso social

proyecto sociales en marcha

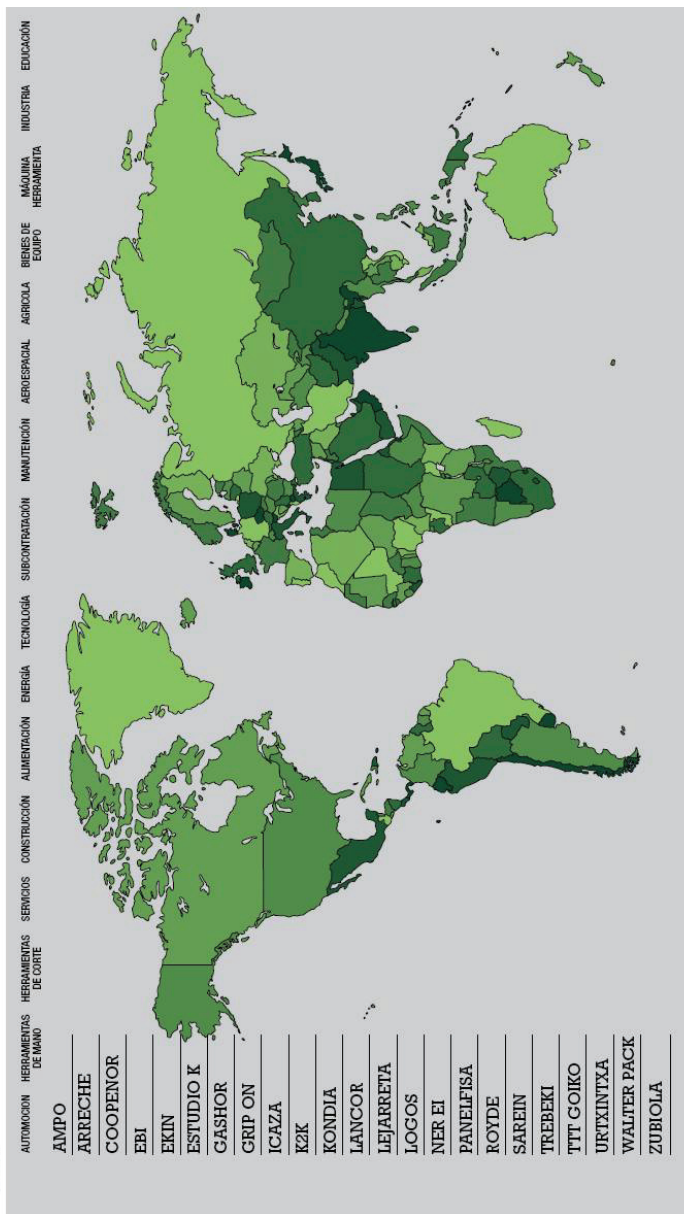
nuevas propuestas

solidaridad interna

publicaciones



ORGANIZACIONES



ner group

datos y evolución

quienes somos

organizaciones

equipo organizativo

trabajo en equipo

equipos y nº de personas

2012/13

temas sociales

compromiso con la sociedad

compromiso social

proyectos sociales en marcha

nuevas propuestas

solidaridad interna

publicaciones



AMPO S. COOP. Diseño y fabricación de válvulas de alta tecnología con el mejor rendimiento y bajos costes de mantenimiento.

WORLD

INDIA <small>Production plan Representation</small>	USA <small>Representation</small>	CHILE <small>Representation</small>	SPAIN <small>Representation</small>	ALEMANIA <small>Representation</small>	JAPON <small>Representation</small>	ARABIA SAUDI <small>Representation</small>
CANADA <small>Representation</small>	MEXICO <small>Representation</small>	NORUEGA <small>Representation</small>	NORUEGA <small>Representation</small>	ITALIA <small>Representation</small>	COREA <small>Representation</small>	
VENEZUELA <small>Representation</small>	UK <small>Representation</small>	SUECIA <small>Representation</small>	SUECIA <small>Representation</small>	RUSIA <small>Representation</small>	CHINA <small>Representation</small>	
BRASIL <small>Representation</small>	FRANCIA <small>Representation</small>	FINLANDIA <small>Representation</small>	DINAMARCA <small>Representation</small>	AUSTRALIA <small>Representation</small>		

PRODUCTOS Y SERVICIOS

AMPO INGENIERIA		AMPO VALVULAS		AMPO FUNDICIÓN	
ANÁLISIS, DISEÑO Y MEJORA DE PROCESOS	FORMACIÓN DE PUESTA EN MARCHA Y MANTENIMIENTO DE NUESTRAS VALVULAS	VALVULAS CRIOGÉNICAS	VALVULAS DE SERVICIO GENERAL	ALPHASET	MOLDEO CASCARA
		VALVULAS DE APLICACIÓN ESPECIAL	VALVULAS DE ALTA PRESION	REPLICAST	CENTRIFUGADO



datos y evolución

quienes somos [organizaciones](#) [cultura organizativa](#) [trabaja en equipo](#)

equipos y de personas [2012/13](#) [temas sociales](#)

compromiso con la sociedad

compromiso social [proyecto social en marcha](#) [nuevas propuestas](#)

[publicaciones](#)



ARRECHE

WORLD



ARRECHE DECOLETAJE fabricación altamente especializado y con muchos años de experiencia en la fabricación de piezas complejas de DECOLETAJE y tolerancias mínimas.

ARRECHE CARBURADORES cubren toda la gama de recambios para mopeds y scooters.

CERTIFICACIONES

ISO 9001:2008

PRODUCTOS Y SERVICIOS

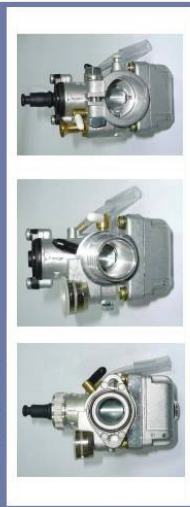
DECOLETAJE

- Parque de tornos CNC, monohusillos y multihusillos.
- Equipo de fabricación altamente especializado con muchos años de experiencia en la fabricación de piezas complejas de decoletaaje.



FABRICACIÓN DE CARBURADORES

- Cubren toda la gama de recambios para mopeds y scooters
- Su difusor puede tener desde 12 hasta 24 mm de diámetro.



ner group

quienes somos

organizaciones

salida organizativa

trabajo en equipo

datos y evolución

equipos y nº de personas

2012/13

temas sociales

compromiso con la sociedad

compromiso social

proyectos sociales en marcha

nuevas propuestas

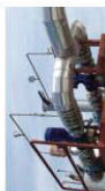
solidaridad interna

publicaciones



SPAIN

Head Quarter



CLIENTES EBI
COCOA COLA IBERIAN PARTNERS
NATURGAS
IBERDROLA
BBVA
BRITISH TELECOM
VICINAY CADENAS
JOHNSON CONTROLS

EBI Es una organización de servicios que basa su actividad principal en el proyecto, ejecución, mantenimiento, y control de instalaciones eléctricas de climatización, y de automatización de procesos para la industria y sector servicios.



ÁREAS DE NEGOCIO
ELÉCTRICOS
CLIMATIZACIÓN
BUILDING MANAGEMENT SYSTEM
AUTOMATIZACIÓN INDUSTRIAL
IT
SERVICIOS
INGENIERIA E INSTALACIONES
MANTENIMIENTO
EFICIENCIA ENERGÉTICA



datos y evolución

quienes somos [organizaciones](#) [cultura organizativa](#) [trabaja en erp](#)

equipos y de personas [2012/13](#) [temas sociales](#)

compromiso con la sociedad

compromiso social [proyectos sociales en marcha](#) [nuevas propuestas](#) [sostenibilidad interna](#) [publicaciones](#)



WORLD



SPAIN
Head Quarter and Production plan

MEXICO
Production plan

INDIA
Production plan

BRASIL
Production plan

SECTORES

AUTOMOCIÓN

AERONÁUTICA

HERRAMIENTAS

AGRÍCOLA

EKIN, empresa líder en la fabricación de **máquinas y herramientas**. Compuesto por más de 160 personas, ofrecemos a las empresas **productos punteros y personalizados**.

HERRAMIENTAS

HERRAMIENTAS DE CORTE

BROCHADO INTERNO

BROCHADO EXTERNO

BROCHADO ESPECIAL

HERRAMIENTAS DE LAMINAR

CREMALLERAS DE LAMINAR ESTRÍAS

PEÑES DE ROSCAR

RANURAS DE ENGRASE

MÁQUINAS

BROCHADORAS

BROCHADO INTERIORES

BROCHADO EXTERIORES

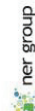
BROCHADO ESPECIAL

LAMINADORAS

MÁQUINAS LAMINADORAS

AFLADORAS

MÁQUINAS AFLADORAS



datos y evolución

equipos y nº de personas

2012/13

temas sociales

compromiso social

proyectos sociales en marcha

nuevas propuestas

sostenibilidad interna

publicaciones

compromiso con la sociedad



Plan Rector de Uso y Gestión de la reserva de la Biosfera de Urdaibai



Plan Territorial Parcial de Mungia

estudio.k

Desarrollamos nuestra actividad en los campos de la INGENIERÍA CIVIL, el URBANISMO y la ARQUITECTURA desde 1986. Contamos con arquitectos, ingenieros de caminos.

Desarrollamos, gestionamos y dirigimos planes, estudios, proyectos y direcciones de obra relacionados con la ordenación territorial, el urbanismo y la arquitectura. Damos respuestas de forma integral.

INGENIERÍA
CIVIL

URBANISMO

ORDENACIÓN
TERRITORIAL

ARQUITECTURA

TECNOLOGÍA
+
DESARROLLO



Proyecto de Urbanización del polígono industrial de Matsaria

Integración de las variables medio ambiental, social y económica desde el principio de nuestros proyectos. Estos conceptos se manifiestan principalmente en nuestros trabajos de Ordenación del Territorio, Urbanismo y Proyectos de Ecodiseño.



Viviendas adosadas sostenibles en Sopelana



datos y evolución

quienes somos [organizaciones](#) [culto organizativo](#) [trabaja en equipo](#)

equipos y de personas [2012/13](#) [temas sociales](#)

compromiso con la sociedad

compromiso social [proyecto sociales en marcha](#) [nuestro propósito](#)

[publicaciones](#)

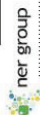


CASHOR

WORLD



SPAIN Head Quarter and Production plant	ANGOLA Representation
CHILE Representation	ARGELIA Representation
ARGENTINA Representation	MARRUECOS Representation
SENEGAL Representation	COREA Representation
JAPON Representation	INDIA Representation
QATAR Representation	AUSTRALIA Representation



datos y evolución

equipos y de personas

temas sociales

compromiso con la sociedad

compromiso social

proyectos sociales en marcha

nuevos proyectos

sustentabilidad interna

publicaciones

CASHOR, es una empresa dedicada al diseño, fabricación y comercialización de hornos de panadería y pastelería, cámaras de fermentación controlada, silos y células de congelación.

Nuestras dos divisiones, ARTESANAL e INDUSTRIAL, permiten ofrecer un servicio de GARANTÍAS A MEDIDA.



PRODUCTO

DIVISIÓN ARTESANAL	
HORNOS	SILOS
CÁMARAS DE FRÍO	
DIVISIÓN INDUSTRIAL	
INSTALACIONES A MEDIDA	HORNOS
SILOS	



Grip-on®

WORLD

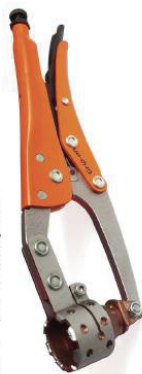
GRIP-ON, fabrica la más amplia y moderna gama de alicates y pinzas de todo el mundo.

Produce herramientas de innovadoras y de alta calidad para los sectores de la soldadura, metalurgia, mantenimiento, Tubería, Mecánica Automotriz, Bricolaje, Carpintería...



SPAIN

Head Quarter



PRODUCTO

TENAZA GRIP
UNIVERSAL

BOCAS
ESPECIALES

SARGENTOS
ACERO

ALUMINIO

AXIALES

CONJUNTOS

CERTIFICACIONES

ISO 9001:2000

ISO 14000

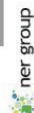
SECTORES

SOLDADURA
CARPINTERÍA METÁLICA
CARROCERÍA
GARAJE

AVIACIÓN
MANTENIMIENTO
CLIMATIZACIÓN
FONTANERÍA

CONSTRUCCIÓN
BRICOLAJE
AGRICULTURA
NAVAL

ELECTRÓNICA
PESCA
ARTESANÍA
TAPICERÍA
CARPINTERÍA



ner group

datos y evolución

quienes somos

organizaciones

calidad organizativa

trabaja en equipo

2012/13

temas sociales

compromiso social

proyectos sociales en marcha

nuestros proyectos

solidaridad interna

publicaciones



WORLD



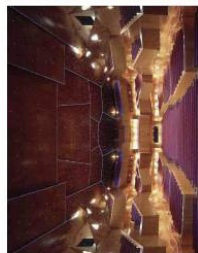
ICAIZA.

Ofrecemos ayuda y asesoramiento en la realización de **proyectos de interiorismo, amueblamiento o elección de materiales** para los proyectos de nuestros clientes.

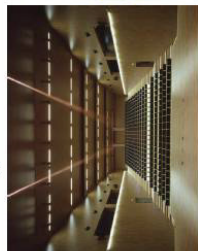


SERVICIOS

MOBILIARIO



INTERIORISMO



MATERIALES TÉCNICOS



ner group

quienes somos

organizaciones

casella organizativa

trabajo en equipo

datos y evolución

equipos y nº de personas

2012/13

temas sociales

compromiso con la sociedad

compromiso social

proyectos sociales en marcha

nuestros proyectos

solidaridad interna

publicaciones



WORLD



EUSKADI

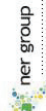
Basque Country

K2K. Nos consideramos facilitadores, dinamizadores, personas ilusionadas para conseguir el cambio organizacional hacia un modelo de gestión radicalmente distinto, basado en un nuevo estilo de relaciones, es decir, basado en las personas. Disponemos de IDEAS CLARAS, DEFINIDAS Y COHERENTES.

Libros K2K



*"Las ideas
no sirven para nada
hasta que no son
una realidad"*



datos y evolución

equipos y nº de personas

2012/13

temas sociales

compromiso con la sociedad

compromiso social

proyectos sociales en marcha

nuevas propuestas

solidaridad interna

publicaciones



WORLD



KONDIA, empresa líder en la fabricación de CENTROS DE MECANIZADO. Contamos con recursos tales como PUNTEADORAS TERMOESTABLES O RECTIFICADORAS DE ULTRA PRECISIÓN, disponemos de los mas sofisticados medios de control y verificación.



CENTROS DE MECANIZADO

SPAIN
Head Quarter and Production plant
GERMANY
Representation
PORTUGAL
Representation
SWITZERLAND
Representation

RUSSIA
Representation

FRANCE
Representation

ITALY
Representation

MESA MÓVIL
- A6
- A10
- A18

PÓRTICO
- HM 1060
- HM 2010
- HM 3018
- V 10

COLUMNA MÓVIL
- ZM 99
- URBAN 2500

ALTA PRECISIÓN
- P60V2

HORIZONTAL
- HC 400

5 EJES
- SEASKA
- V10 FIVE



datos y evolución

quienes somos

organizaciones

calidad organizativa

trabajo en equipo

equipos y de personas

2012/13

temas sociales

compromiso con la sociedad

compromiso social

proyectos sociales en marcha

nuevas propuestas

solidaridad interna

publicaciones



lancor
motores eléctricos & electric motors



EUSKADI
Head Quarter

LANCOR. Somos expertos en **desarrollo y fabricación de motores y máquinas eléctricas para cualquier sector.** Trabajamos para diferentes sectores como son el **SECTOR ELEVACIÓN, AUTOMOCIÓN, GENERACIÓN, TRANSPORTE,...**



PRODUCTO

ELEVACION

MOTORES
PARA INDUSTRIAS
Y GRUAS

GENERADORES
EOLICOS

VEHICULOS
Y MEDIOS DE
TRANSPORTE

DESARROLLO
A MEDIDA



ner group

quienes somos

organizaciones

calidad organizativa

trabajo en equipo

datos y evolución

equipos y nº de personas

2012/13

temas sociales

compromiso con la sociedad

compromiso social

proyectos sociales en marcha

nuestros proyectos

sostenibilidad interna

publicaciones



lejarreta seguridad



WORLD



EUSKADI

Head Quarter

LEJARRETA SEGURIDAD. Profesionales en Cerrajería y Seguridad en Donostia - San Sebastián y Beasain. Dispone de un equipo compuesto por profesionales adscritos a un **PROGRAMA DE FORMACIÓN CONTINUA.**

SERVICIOS

Amaestramiento

Control de Acceso

Escudos Protectores Bloqueo Magnético

Consejos de Seguridad

PRODUCTOS

LLAVES

PUERTAS

ALARMAS

CAJAS DE CAUDALES

ESCUDOS

CONTROL DE ACCESO



ner group

quienes somos

organizaciones

casillo organizativo

trabaja en equipo

datos y evolución

equipos y de personas

2012/13

temas sociales

compromiso con la sociedad

compromiso social

proyectos sociales en marcha

nuevas propuestas

solidaridad interna

publicaciones



logos°

WORLD



SPAIN

Head Quarter and Production plan

ECUADOR

Representation

BELGICA

Representation

COLOMBIA

Representation

PANAMA

Representation

INGLATERRA

Representation

LOGOS crea cocinas orientadas a sus clientes,
a sus gustos, estilos de vida y necesidades.
DISEÑOS CON INFINIDAD DE POSIBILIDADES
tanto en composiciones como en materiales.



ner group

quién somos

organizaciones

salida organizativa

trabaja en equipo

datos y evolución

equipos y de personas

2012/13

temas sociales

compromiso con la sociedad

compromiso social

proyectos sociales en marcha

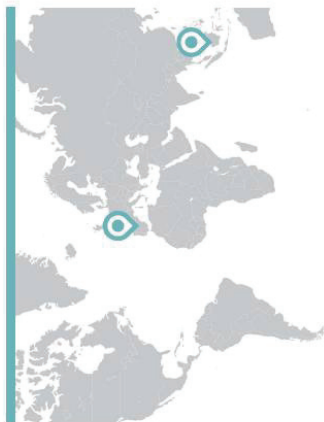
nuevas propuestas

solidaridad interna

publicaciones



WORLD



SPAIN
Head Quarter and Production plan

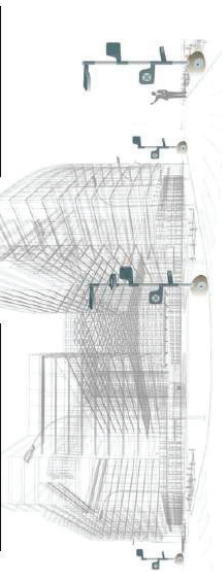
SINGAPOUR
Logistic center & Sales Office

NEREI emotional intelligent.

Desarrolla activadores de espacios urbanos, que PRETENDE UNIR LA CIUDAD Y EL CIUDADANO.

Nerei está desarrollando la primera de las familias de **elementos urbanos interactivos y customizables** que convivan con la ciudad.

- | | |
|----------------------------------|--------------------------|
| ■ Smart Urban Furniture | ■ Urban Spaces Activator |
| ■ Smart Cities | ■ Flows Of Energy |
| ■ Interactive Experience | ■ All In One System |
| ■ Active Citizen | ■ Plug And Play |
| ■ City Lovers | ■ Open System |
| ■ Social And Technology Networks | ■ Quick Fit |



datos y evolución

quienes somos | organizaciones | cómo organizamos | trabajo en equipo

equipos y de personas | 2012/13

temas sociales

compromiso con la sociedad

compromiso social | proyectos sociales en marcha

nuevas propuestas

sostenibilidad interna

publicaciones



PANELFISATM
automotive linking links

WORLD



SPAIN

Head Quarter and Production plant

MEXICO

Production Plant (2015) & Logistic center

GERMANY

Technical Sales & Project Development

POLAND

Logistic center & Sales Office

CHILE

Logistic center & Sales Office

CUBA

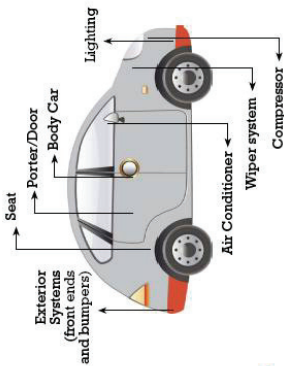
Logistic center & Sales Office

TAIWAN

Rep. Office in Tainan

PANELFISA is
a close team of
**professional and
technical staff**
**WORKING WITH
THE CUSTOMER**
to provide the
absolute best
in products,
and services,
technical
solutions,
quality and
competitiveness.

TECNICAL APPLICATIONS



**QUALITY & AUTOMOTIVE
CERTIFICATIONS**

ITS 16949:2002 (TÜV)

ISO 14001

2004 (TÜV)

FORD Q1 AWARD

VOLKSWAGEN "A" SUPPLIER



datos y evolución

quienes somos

organizaciones

culto organizativo

trabaja en equipo

equipos y de personas

2012/13

temas sociales

compromiso social

proyecto social en marcha

nuestro proposito

sustentabilidad interna

publicaciones

compromiso con la sociedad



WORLD



SPAIN FRANCIA

Head Quarter and Production plant

ALEMANIA

Representation



ROYDE. Organización altamente especializada en la fabricación de RODAMIENTOS ESPECIALES "A MEDIDA" totalmente **adaptados a las necesidades del cliente.**

PRODUCTOS

RODAMIENTOS

ARMARIOS

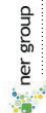
SISTEMAS DESLIZANTES

COMPLEMENTOS

DECOLETAJE

CALIDAD

ISO 9001



ner group

quienes somos

organizaciones

calidad organizativa

trabajo en equipo

datos y evolución

equipos y nº de personas

2012/13

temas sociales

compromiso con la sociedad

compromiso social

proyectos sociales en marcha

nuevas propuestas

solidaridad interna

publicaciones



SAREIN

WORLD



EUSKADI

Head Quarter

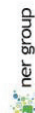


SAREIN. Consultora IT especializada en **PROVEER SOLUCIONES INTEGRALES EN EL CAMPO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.**

Nuestra experiencia en el sector nos permite ofrecer respuestas ágiles, adaptadas a nuestros clientes y una organización eficiente aportando un gran conocimiento sectorial y alta capacidad tecnológica.

PRODUCTOS Y SERVICIOS

SOLUCIONES DE INFRAESTRUCTURA	SOLUCIONES DE NEGOCIO	SERVICIOS IN HOUSE
VIRTUALIZACIÓN	MOVILIDAD	DEFINICIÓN
CLOUD NETWORKING	DESARROLLO WEB	PLANIFICACIÓN
TECNOLOGÍAS INALÁMBRICAS	MICROSOFT DYNAMICS	PRESELECCIÓN
PRODUCTIVIDAD EN LA NUBE	POSICIONAMIENTO Y REPUTACIÓN ONLINE	INTEGRACIÓN
OTRAS SOLUCIONES	SAT EN MOVILIDAD	SEGUIMIENTO
	INVENTARIOS POR PDA	
	ETIQUETADO ELECTRÓNICO	
	FIRMA BIOMÉTRICA	



datos y evolución

quienes somos

organizaciones

casillo organizativo

trabajo en equipo

equipos y nº de personas

2012/13

temas sociales

compromiso con la sociedad

compromiso social

proyectos sociales en marcha

nuevas propuestas

solidaridad interna

publicaciones



WORLD



EUSKADI

Head Quarter

Asesoramiento ético, eficiente y cercano son nuestras mejores herramientas, junto a ellas ofrecemos experiencia, compromiso y versatilidad.

TREBEKI Combining Efforts es una firma de firma de Abogados, Consultores y Economistas, un equipo de personas de gran conocimiento.

Nuestra apuesta se basa en la confianza a las personas, la comunicación como eje de los valores y la internacionalización.

Queremos ser partícipes y cooperadores en los procesos de TRANSFORMACIÓN DEL MODELO DE EMPRESA.

ÁREAS

JURÍDICA

EMPRESA

ASESORÍA

INTERNACIONALIZACIÓN

INDIA

CHINA

MÉXICO



ner group

quienes somos

organizaciones

casos organizativos

trabaja en equipo

datos y evolución

equipos y nº de personas

2012/13

temas sociales

compromiso con la sociedad

compromiso social

proyectos sociales en marcha

nuevas propuestas

sustentabilidad interna

publicaciones



WORLD



SPAIN Head Quarter and Production plant
FRANCIA Representation



TTTT GOIKO Organización que realiza el **tratamiento térmico por inducción**, un tratamiento localizado superficial que **MANTIENE LA ESTRUCTURA DEL NÚCLEO ORIGINAL**.

SECTORES

AUTOMOCIÓN	HERRAMIENTAS
MÁQUINA HERRAMIENTA	ELEVACIÓN
BIENES DE EQUIPO	OTROS SERVICIOS
FERROCARRIL	INDUCCIÓN INTEGRADA

CERTIFICACIONES

CALIDAD & MEDIO AMBIENTE & AERONÁUTICA			
ISO 9001	ISO 14001	EMAS	OHSAS
IAQG ISO 9100		NADCAP	



datos y evolución

quienes somos

organizaciones

calde organizativo

trabajo en equipo

equipos y de personas

2012/13

temas sociales

compromiso con la sociedad

compromiso social

proyectos sociales en marcha

nuevas propuestas

solidaridad interna

publicaciones



EUSKADI
Head Quarter



www.urtxintxa.org

URTXINTXA ESKOLA Somos una organización que ofrece **servicios y recursos en el ámbito de la ocio educativo complementarios a la educación escolar y familiar.** NUESTRO MODELO EDUCATIVO TIENE POR OBJETIVO EL BIENESTAR SOCIAL Y EL DESARROLLO COMUNITARIO. La formación y la intervención en programas de ocio y tiempo libre educativo son nuestros ámbitos principales de actuación.

ACTIVIDADES

a. Formación

b. Educación activa

I. Estancias en albergues

II. Dinamizaciones en escuelas

III. Dinamizaciones comunitarias

c. Gestión de equipamientos

d. Asesoría

e. Publicaciones



datos y evolución

quienes somos

organizaciones

salida organizativa

trabaja en equipo

equipos y/o de personas

2012/13

temas sociales

compromiso con la sociedad

compromiso social

proyectos sociales en marcha

nuevas propuestas

solidaridad interna

publicaciones




WALTER PACK



WORLD

SPAIN

Head Quarter Production plant

INDIA

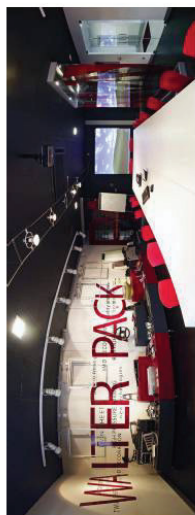
Production plant

MEXICO

Production plant



WALTER PACK, especialistas en el **diseño y fabricación de piezas de plástico termoconformadas**, para el sector de la AUTOMOCIÓN y de la INDUSTRIA en general.



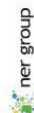
CERTIFICACIONES

ISO 9001:2008

ISO TS 16949:2009

SECTORES Y TECNOLOGÍAS

AUTOMOCIÓN	EMBALAJE	OTRAS APLICACIONES
THERMOCONFORMADO DECORACION IMD INYECCION RIM	DISEÑAMOS Y FABRICAMOS UNIDADES DE EMBALAJE INDUSTRIAL A MEDIDA.	MEDICO SANITARIA TRANSPORTE INDUSTRIA LINEA BLANCA DEPORTE Y OCIO



datos y evolución

quienes somos

organizaciones

culto organizativo

trabaja en equipo

equipos y de personas

2012/13

temas sociales

compromiso con la sociedad

compromiso social

proyectos sociales en marcha

nuevas propuestas

solidaridad interna

publicaciones



ZUBIOLA **DIAMOND CUTTING SOLUTIONS**

WORLD



SPAIN
Head Quarter and Production plant

FRANCIA
Representation

PORTUGAL
Representation

ITALIA
Representation

MEXICO
Representation

COLOMBIA
Representation

PORTUGAL VENEZUELA
Representation

URUGUAY
Representation

CHILE
Representation

ZUBIOLA, empresa cooperativa fundada en 1966, dedicada a la CONCEPCIÓN, DESARROLLO DE PROYECTOS, DISEÑO Y FABRICACIÓN DE HERRAMIENTAS ESPECIALES DE CORTE DE PCBY PCBN, ofrece la gama de productos más completa para el mecanizado de precisión de componentes de METALES NO FERROSOS Y COMPOSITOS fundamentalmente, para AUTOMOCIÓN, AERONÁUTICA Y LA INDUSTRIA en general.

Especialistas en fabricación y suministro de herramientas de corte para el mecanizado por arranque de viruta. Principalmente de madera, metales no ferreos y materiales compuestos.

MADERA Y CONSTRUCCIÓN



AUTOMOCIÓN



AERONÁUTICA



OTRAS INDUSTRIAS



ner group

quienes somos **organizaciones** **equipo organizativo** **trabaja en equipo**

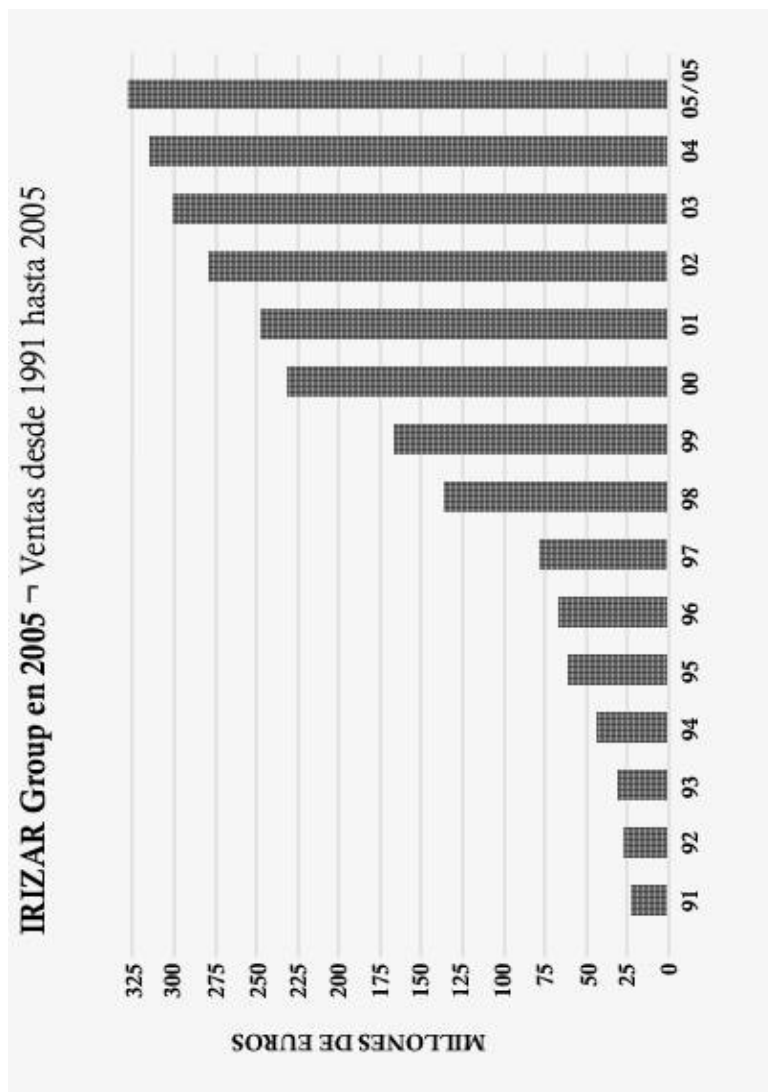
datos y evolución

equipos y nº de personas **2012/13** **temas sociales**

compromiso con la sociedad

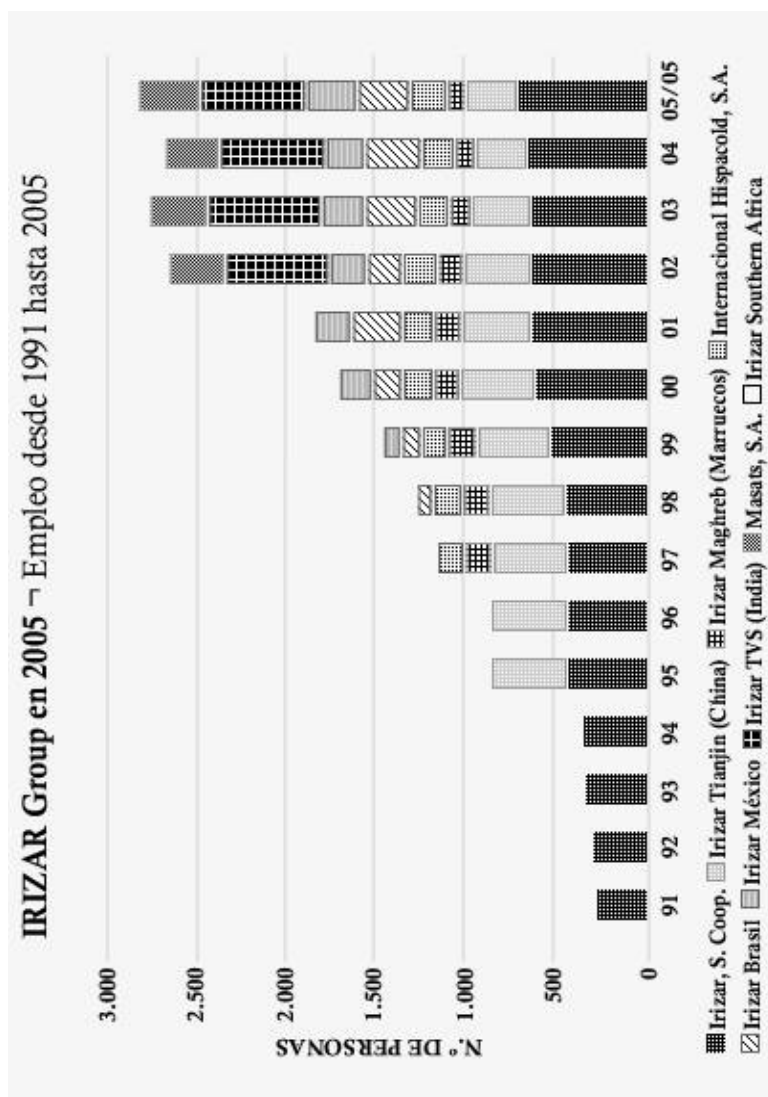
compromiso social **proyectos sociales en marcha** **nuevas propuestas** **solidaridad interna** **publicaciones**

Tabla 1. Irizar Group: Ventas desde 1991 hasta 2005



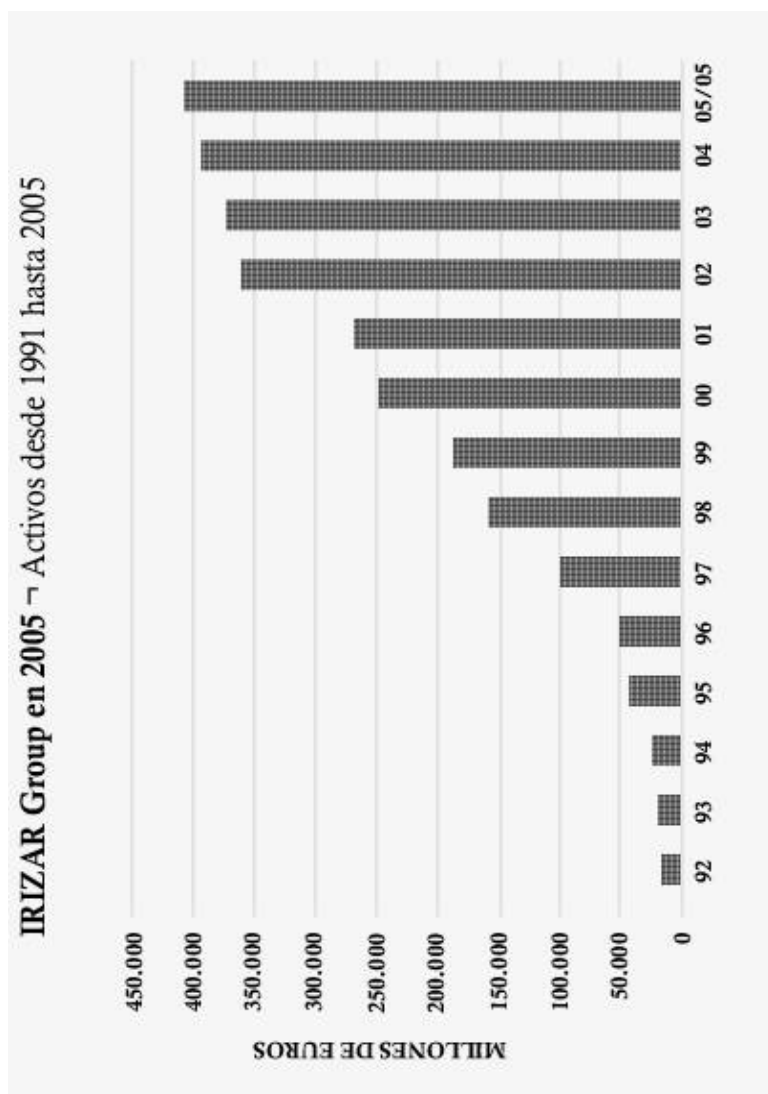
Fuente: Irizar Group – Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), *Irizar. La Empresa más reconocida de España. The top award-winning Company in Spain. Memoria. Report*, Mondragon-Arrasate (Gipuzkoa), Edición de MCC, julio de 2005, pág. 56.

Tabla 2. Irizar Group: Empleo desde 1991 hasta 2005



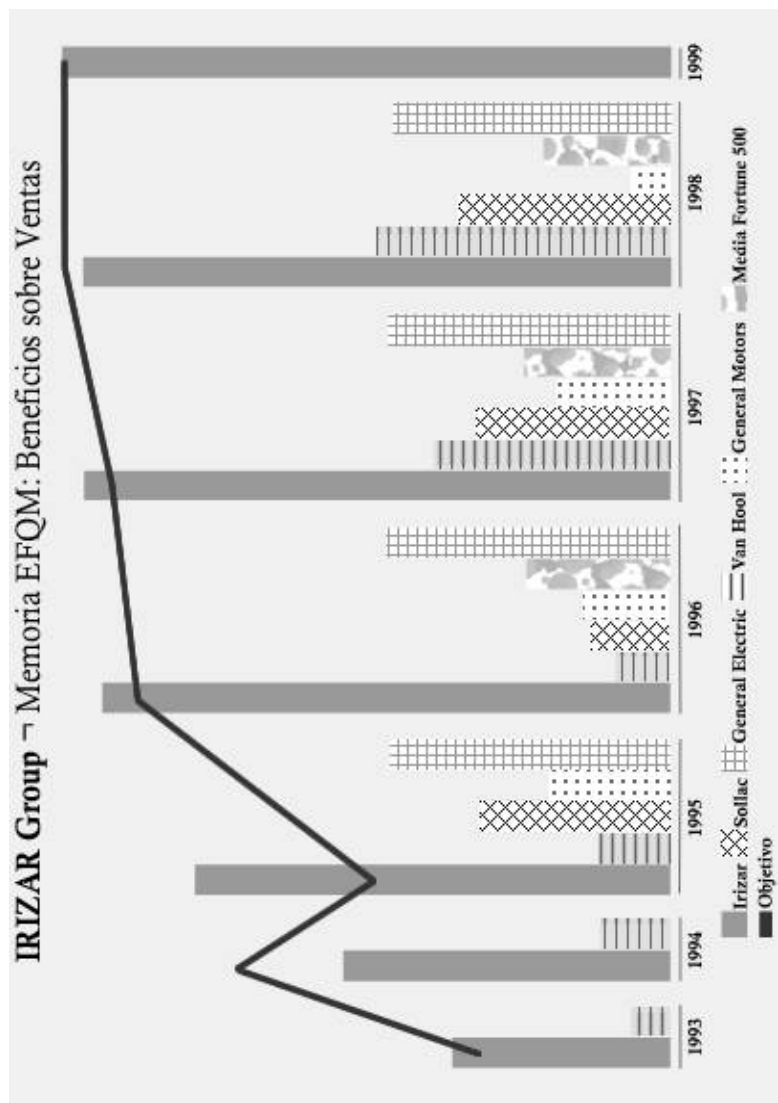
Fuente: Irizar Group – Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), *Irizar. La Empresa más reconocida de España. The top award-winning Company in Spain. Memoria. Report*, Mondragon-Arrasate (Gipuzkoa), Edición de MCC, julio de 2005, pág. 56.

Tabla 3. Irizar Group: Activos desde 1991 hasta 2005



Fuente: Irizar Group – Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), *Irizar. La Empresa más reconocida de España. The top award-winning Company in Spain. Memoria. Report*, Mondragon-Arrasate (Gipuzkoa), Edición de MCC, julio de 2005, pág. 56.

Tabla 4. Irizar Group: Memoria EFQM: Beneficios sobre Ventas



Fuente: Irizar. *Presentación al European Quality Award 2000*, Ormaiztegui (Gipuzkoa), Edición de Irizar, 1999. Memoria dirigida a la European Foundation for Quality Management (EFQM) para optar al galardón en la categoría de Grandes Empresas.

Capítulo II

TTT GOIKO: NADA ES LO MISMO

Introducción

Este proyecto se inicia en enero del 2010 con 40 personas en un momento muy, muy tenso de relaciones humanas; con una situación económica complicada, en el contexto de un mercado en consonancia con la crisis que azota a toda Europa y más allá; y con una oferta basada en el servicio de tratamiento térmico por inducción. Dicho servicio comporta que el cliente envía las piezas para que sean tratadas y devueltas en un plazo muy corto, de dos-tres días máximo. Esto impide grandes planificaciones y requiere a cambio una gran flexibilidad y adaptación al cliente. Por otro lado, la competitividad del servicio disminuye en proporción a la distancia del origen de las piezas, es decir, existe una limitación geográfica para lograr nuevos clientes, lo cual acota las posibilidades de crecimiento en facturación. Son características que hacen que la Experiencia GOIKO sea en verdad interesante y digna de analizar.

Indicar que durante los dos primeros años, 2010 y 2011, la coordinación del proyecto fue responsabilidad directa de K2K, personificada en Óscar García, y a partir del 2012 fue José Luis Hinojo quien asumió esa responsabilidad. K2K pasó entonces a facilitar este cambio en particular y a asesorar el conjunto de la actividad, a través de la participación en los Equipos de Pilotaje y en los Consejos.

La experiencia la cuentan Koldo y José Luis, con el apoyo de Óscar, y se completa con los comentarios de Iker, Rafa, Ani y Paula.

La Experiencia GOIKO contada por Koldo Saratxaga

A finales del verano de 2009, tuve el primer encuentro con la propiedad de TTT GOIKO, una organización de 40 personas en Zumarraga, Gipuzkoa, especializada en tratamientos térmicos, en el que los socios me

expresaron la posibilidad de colaborar en la aplicación del nuevo estilo de relaciones (ner).

Había conocido a su presidente unos años antes, en los inicios de Innobasque, con quien tuve la oportunidad de compartir ideas, dentro de los debates que se crearon sobre nuevos modelos organizativos de futuro. Tengo que añadir que no guardo un grato recuerdo de aquellas dinámicas, ya que había muchos a recoger la cosecha posible y muy pocos a sembrar con frescura y de forma voluntaria y gratuita.

En esta reunión en Durango, los cuatro socios de TTT GOIKO, a lo largo de una sencilla comida, me fueron desgranando con cierto nivel de detalle el motivo de la misma. La crisis económica de Euskadi estaba arrojando datos que indicaban su profundidad, así como su posible duración, lo cual no dejaba vislumbrar ni siquiera pequeños claros en el horizonte, como lo está mostrando la cruda realidad aún a primeros del 2014.

Además, GOIKO presentaba algunos daños, o enfermedades, que podemos considerar de padecimiento general en el panorama empresarial del momento, como eran una muy mala relación con y entre las personas, un fuerte enfrentamiento con los sindicatos, inversiones relevantes realizadas y excesivo endeudamiento.

Como es de rigor, expresé de forma escueta, sencilla y clara — lógicamente, ya eran conocedores— lo que suponía el cambio organizacional basado en las personas y el cambio cultural que conllevaba, tanto para las personas en activo como para la propiedad. También, tras las dos horas de conversación escuchándoles las diversas experiencias vividas entre dirección y trabajadores en los años recientes, entendí, y así se lo exprese, que la persona que llevaba la gerencia hasta ese momento —presente en la reunión—debía tener otra ocupación fuera de GOIKO y así facilitar el cambio de relaciones, el cambio organizacional.

Todo esto requería una seria reflexión y análisis por su parte, ya que el cambio que propuse, en su conjunto, representaba una diferencia radical en su manera de gestionar hasta la fecha. Tampoco la situación económica financiera, tanto interna como externa, permitía no acertar en la decisión.

Unas semanas más tarde mantuvimos el segundo encuentro, en el mismo lugar y hora. En aquella comida me expresaron sus grandes dudas — normal— y que veían francamente difícil que con el total de personas en activo, con niveles salariales altos, fuera posible sacar a GOIKO de la

situación en la que se hallaba y más con la tristeza que el mercado ofrecía. Llegaron a indicarme que estaban barajando la alternativa de contar con quince personas menos, con el fin de poder garantizar la permanencia de las otros veinticinco, ya que les costaba visualizar la posibilidad de éxito cuando la actividad se había reducido al 56% con respecto al año anterior.

Les reiteré, pues había sido comentado, que entendía sus temores técnicamente justificados, pero que por parte de K2K emocionando no barajamos, en ningún caso, la posible puerta del despido ni tampoco el entrar a colaborar tras un despido recién ejecutado y conocido por nuestra parte.

El tema necesitaba nuevamente de una profunda meditación y reflexión en privado por parte de la propiedad, incluso y como es costumbre, tras haber analizado, visitado y conocido algunos proyectos de **ner group**, donde poder sentir los cambios producidos, siendo conscientes de que en ningún caso existen dos situaciones iguales.

En la siguiente reunión se cumplió lo de «a la tercera la vencida», ya que en aquel tercer encuentro me indicaron que adelante, que apostaban por el cambio y aceptaban por su parte entrar en **ner group** con todas sus consecuencias. Aquí debo indicar que la decisión era realmente compleja, ya que con los parámetros de la cultura empresarial al uso, lo indicado, dada la grave situación, era reducir «mano de obra» y tirar adelante con las peleas y enfrentamientos. Por tanto, les felicité por este cambio tan meditado y más porque no era una sola persona quien tomaba la decisión. Debo reconocer que, salvo pequeñas lagunas, han mantenido el apoyo en todo momento con el compromiso aceptado, lo que ha sido fundamental para lo que cuatro años más tarde podemos considerar todo un éxito. También anotar que la persona que dejó la gerencia, salvo unos primeros meses de desorientación, ha realizado y realiza, con gran ilusión, aportaciones muy valiosas para el conjunto de **ner group**.

Por su parte, tocaba iniciar el siguiente paso, que consistía en comunicar su decisión a todas las personas en activo, con el fin de que conocieran lo que suponía la llegada de K2K y el cambio al nuevo estilo de relaciones, por medio de lecturas (que son muchas), de conocidos (muy posible por la zona), de visitas a otros proyectos de **ner group**, etc. Es condición por nuestra parte que, para iniciar la gestión de cambio, sea la asamblea de personas en activo quien también apruebe por una gran mayoría el nuevo proceso.

Destacar que, en este caso, la propiedad, ante la más que complicada relación con los representantes sindicales, nos pidió una reunión previa con ellos, con el fin de compartir por nuestra parte las ideas básicas que suponía el acercamiento a **ner** y cómo sería, en caso de ser aprobado en asamblea, su nuevo rol. Así lo hicimos —por falta de diálogo no dejaremos nada en el camino— y tengo que decir que no encontramos dificultades de ningún tipo tras explicar cuáles eran las bases de nuestras ideas y lo que habíamos compartido con la propiedad. Como es lógico, aunque a veces no lo parezca, ellos también estaban preocupados por el futuro de la organización. Pasado el tiempo, debo añadir que no han actuado como representantes sindicales, pero sí que algunos, pocos, han querido mantener su postura pasada de protagonismo. Para nosotros no deja de ser un reflejo de lo que indica la campana de Gauss: tiene que haber y hay de todo un poco.

Pasado algo más de un mes, en diciembre, se celebró la asamblea en la que por primera vez en su vida y entorno, todas las personas de TTT GOIKO tenían la posibilidad de tomar posiciones y decisiones personales, junto con sus compañeros, de vital importancia para su futuro y para su vida particular, en aquello a lo que más tiempo dedicamos, como es el trabajo. La apuesta estaba entre continuar una relación de arriba abajo unida a una confrontación permanente ya conocida, o bien emprender un proyecto compartido en el que iban a tener la oportunidad de ser actores de una realidad ética, transparente y en libertad de acción, pero teniendo que relacionarse en equipo y ser responsables y coherentes. Por nuestra parte, expusimos lo que ya habían leído y conocido con claridad, así como el compromiso con la sociedad que la pertenencia a **ner group** conllevaba.

Tras las típicas preguntas, de estilo pasado, como si se iban a respetar las condiciones básicas actuales, a lo que siempre respondemos que no venimos a restar a nadie, sino a sumar remando todos al unísono, se realizó la votación con un resultado de 36 sí y 3 no. Lo consideramos un excelente posicionamiento, más teniendo en cuenta lo deteriorado de las relaciones existentes en ese momento.

Iniciamos la colaboración el 2 de enero del 2010 y siguiendo nuestras buenas costumbres, en los tres primeros días mantuvimos reuniones con todas las personas, lo cual nos permitió obtener una foto bastante nítida sobre la salud de GOIKO, ya que nadie mejor que los que conforman el día a día —siempre que se cuente con la totalidad de las personas—, conoce mejor la realidad vivida desde los diferentes ángulos de la misma.

Hay que destacar, la experiencia nos lo indica, que tras el proceso de conocimiento y reflexión de lo que *ner* encierra, realizado sin prisas —en este caso fueron casi cuatro meses—, y tras un acuerdo 100% de la propiedad y 92% de las personas, el nivel de confianza con los miembros de K2K es muy alto en general y, por tanto, lo que transmiten en los encuentros está muy próximo a lo que realmente sienten y piensan, por lo que obtenemos un rápido y excelente diagnóstico.

El resumen de aquellas conversaciones indicó lo siguiente.

Como puntos fuertes, unas buenas instalaciones, alto conocimiento de la inducción, personas con ganas y con capacidad, y pocos competidores.

Y como aspectos que mejorar, la falta de trabajo (salimos poco), excesiva dependencia de la persona responsable de los medios productivos, muy poca polivalencia y formación, ausencia de mantenimiento preventivo, falta de organización, mucha improvisación, relación entre las personas, desmotivación, falta de información y transparencia, y la no existencia de criterios de rentabilidad.

Durante el mes de enero nos dedicamos a conocer la situación económica y financiera, la situación de los clientes y del mercado en general, el modelo organizativo existente, etc. Aquí conviene mencionar que como K2K en ningún caso pedimos ni queremos, antes de la decisión afirmativa de la propiedad y las personas, ningún tipo de documentación que indique la situación real en cualquier área de la organización, salvo la información que pueda salir de las conversaciones mantenidas previamente con la propiedad. Posteriormente, sí analizamos con detalle la foto real de la organización, en los temas relevantes que serán claves de cara al futuro, que siempre se presenta en la segunda asamblea, en el momento de partida del cambio.

A primeros de febrero celebramos la segunda asamblea, en la que presentamos la nueva organización, basada en equipos autogestionados, y donde todas las personas aparecían, con su nombre, en el equipo o equipos en los que les iba a tocar poner en práctica las nuevas ideas, de acuerdo con su nuevo rol. Compartimos también un plan de análisis económico y financiero con la información detallada de los últimos ejercicios y diferentes escenarios posibles de cara al futuro. Así mismo quedó expuesto el que conocerían por primera vez como Equipo de Pilotaje, formado por líderes de todos los equipos y con Óscar de K2K como Coordinador. Al término de la asamblea, daba comienzo la migración, la revolución hacia el nuevo estilo de relaciones en GOIKO.

La Experiencia GOIKO contada por José Luis Hinojo

En TTT GOIKO atravesábamos una mala racha derivada de un enfrentamiento interno entre las personas, y también como consecuencia de la crisis que nos azota desde hace ya casi seis años.

En verano del 2008 la **división** era tal que dos tercios de las personas de TTT GOIKO salieron a la calle en apoyo de una huelga convocada para pelear por un pacto de empresa. Esta huelga duró más de un mes. Marcó un antes y un después en las relaciones entre los trabajadores. La confianza entre unos y otros ya no existía. Todos nos sentíamos traicionados: los que apoyaron la huelga, por un lado, y los que no, por el otro. El declive en las relaciones era evidente y solo nos comunicábamos cuando era estrictamente necesario. La energía interna estaba muy malgastada porque no iba en la misma dirección ¿Qué cabía esperarse ya de un TTT GOIKO muy malherido?

Era el año 2009 cuando la actividad nos bajó a casi el 50% y aprovechamos para trabajar las mejoras en la organización utilizando herramientas tipo Cuadro de Mando Integral, equipos de mejora, 5S, captura automática de datos en planta... pero el problema de fondo seguía estando. Continuábamos teniendo un clima social muy tenso, además del problema de la gran bajada de ventas que nos hizo tener unas pérdidas importantes. El futuro se presentaba muy oscuro. Durante ese año se fue ajustando la plantilla principalmente mediante la extinción de los contratos eventuales, pero seguía sin ser suficiente. Quedábamos ya 40 personas con contrato indefinido y si había que seguir ajustando plantilla, probablemente se tendría que recurrir al despido de 10 o 15 personas... ¿Qué otra alternativa podría haber?

Los propietarios tuvieron la buena idea de entrar en **contacto con K2K**, con Koldo, para buscar una solución alternativa que nos hiciera salir del bache.

El siguiente paso fue mantener un encuentro entre K2K (en este caso, fueron Koldo y Óscar) y los delegados de personal. Posteriormente, nos transmitieron en una asamblea lo que se habló en esa reunión. Sonaba bien. Había conceptos que ya se leen en los libros y se oyen en las charlas que daba Koldo y podían verse en Internet. La teoría es perfecta, pero nos asaltaba la duda de si en TTT GOIKO funcionaría... De todas formas, ¿por qué no intentarlo?

Nos ofrecieron hacer visitas a organizaciones que vivían el nuevo estilo de relaciones para conocer la práctica y formular las dudas que tuviéramos. Se organizó un autobús que nos llevó a WALTER PACK en primer lugar, y a Lancor de seguido. Nos contaron sus experiencias desde que comenzaron a vivir el estilo de la mano de K2K. De estas visitas guardo el recuerdo de un detalle: cuando alguien de TTT GOIKO preguntó en Lancor que cómo veían la implantación del estilo en GOIKO, donde teníamos tan deterioradas las relaciones entre las personas, Tasio de Lancor contestó «¡peor que aquí es imposible que os hayáis llevado!». En Lancor la principal guerra se vivía entre los que apoyaban un sindicato y los que apoyaban a otro. En TTT GOIKO la división la teníamos principalmente entre los directos y los indirectos, entre «los de arriba y los de abajo».

Cuando las cosas van bien, es más difícil dar un giro como el que se nos estaba empezando a mostrar delante. Además de la crisis externa, nuestra crisis interna estaba ayudando a que estuviéramos cada vez más convencidos de que nuestra solución podía pasar por el nuevo estilo de relaciones. Como dijo Einstein, «el problema de las personas y los países es la pereza para encontrar las salidas y las soluciones. Es en la crisis donde aflora lo mejor de cada uno». En momentos de crisis es cuando más se activan la creatividad, el talento, la lucha, las soluciones, los progresos. Y necesitábamos un gran cambio, un giro total.

El siguiente paso fue la celebración de una **asamblea** en la que K2K nos explicó en qué se basa el estilo y unas condiciones para su entrada en TTT GOIKO (incremento del IPC en el salario anual, trabajamos el mismo número de horas del último año, repartimos una parte del beneficio que se obtenga, K2K asume la coordinación general, el antiguo gerente pasa a realizar otras funciones en el GRUPO TTT, se mantienen todos los puestos de trabajo...). Se realizó una votación para conocer el apoyo de la organización a la propuesta, con un resultado claramente a favor. La idea fue muy bien acogida por los trabajadores de TTT GOIKO. En enero del 2010 comenzaríamos a trabajar con un estilo organizativo diferente.

La acción **sindical** ya no tenía sentido como venía realizándose hasta ahora. Todas las reivindicaciones que realiza un sindicato se encuentran en el estilo. Las decisiones se toman en asamblea, aprobadas por mayoría.

«La democracia es la necesidad de doblegarse de vez en cuando a las opiniones de los demás» (Winston Churchill).

Los delegados sindicales ya no representan a nadie internamente, ya que el órgano que decide es la asamblea. Uno de los datos que nos hace ver el avance del antes del **ner** al ahora es el de que no hay absentismo por horas sindicales, cosa a la que antes se dedicaba todo el tiempo oficialmente posible.

Antes de la entrada de K2K no teníamos un sistema de fichajes, con lo que en este sentido no hubo que cambiar nada. En cuanto a las escalas salariales, estaban también muy definidas en cuatro grupos y no hubo que hacer grandes cambios. En este momento, la diferencia entre los salarios menor y mayor es inferior al doble.

El equipo de K2K comenzó a entrevistarse con todos los integrantes de TTT GOIKO. Conforme iban vislumbrando la nueva organización, a los que afectados por cambios nos lo iban comunicando para tener la aprobación definitiva antes de presentarla en una **próxima asamblea**. Esta se celebró a primeros de febrero.

«Transformación = Cambio + Sentido» (Álex Rovira).

¡Comenzábamos a trabajar según el nuevo estilo de relaciones, **ner**!

Teníamos ya los equipos definidos. Cada equipo con su líder para representarlo en los diferentes foros (principalmente en el Equipo de Pilotaje y en la Reunión de Compromiso).

«El cambio es ley de vida. Cualquiera que solo mire al pasado o al presente, se perderá el futuro» (John Fitzgerald Kennedy).

En este punto resalto la importancia de la orientación al cliente, pasando de un comercial, que también era el gerente, a un equipo de 3 comerciales o ESC (Equipo de Satisfacción del Cliente).

También destaco la asignación de una persona de administración a realizar la importante labor de la planificación y de dirigir las reuniones de compromiso. Tengo que confesar que al principio no me pareció una buena idea porque no veía ninguna relación entre sus labores anteriores y estas otra que tenía que realizar ahora, pero posteriormente me resultó todo un acierto dada la capacidad y la entrega de esta persona (aptitud y actitud).

Empezamos a rodar. Cada equipo comenzó a marcar sus indicadores con sus objetivos para conocer cómo sería su evolución.

En lo que a mí me tocó, en el ESC muchas cosas eran nuevas. Mi contacto con clientes había sido hasta la fecha por cuestiones técnicas, calidad y reclamaciones. El cambio fue duro. También lo fue para mi compañero Ibon.

«La experiencia es la suma de nuestros desengaños» (Anguez).

Teníamos que aumentar el número de pedidos, conseguir nuevos clientes. ¿Dónde nos tenemos que mover? ¿Cómo lo tenemos que hacer?

Los objetivos estaban claros: debíamos hacer que subiera la facturación, para ello teníamos que ofertar mucho y ser muy competitivos, por tanto teníamos que movernos en el mercado y darnos a conocer y expandirnos lo más posible: visitas, visitas y visitas. ¿Cómo se supone que tenemos que contactar ahora con los clientes? Todavía recuerdo una frase de Oscar: «Hay que tirarse a la piscina». Y así fue, todo consiste en comenzar a vencer los temores y las dudas tirando para adelante. Comenzamos a organizarnos por zonas geográficas y por tipos de clientes a los que visitar. Poco a poco fuimos marcando más nuestra posición en el mercado. Aquí tengo que resaltar la independencia adquirida en ESC cuando ninguno de nosotros había elaborado antes una oferta.

Hubo tantos temas nuevos que el aprendizaje fue vertiginoso. Comenzamos a familiarizarnos con conceptos como el margen bruto, la eficiencia y los €/hora por persona. Conceptos que aplicamos en la elaboración de ofertas, además de los costes del proceso. En algunos casos había, y hay, que contar con el compromiso de las personas que intervienen en el proceso porque se requiere de un cierto esfuerzo para llegar a un precio objetivo. Es decir, si nos ponemos en un ejemplo concreto de una solicitud de oferta en la que el precio está fijado por el mercado y queremos conseguir el proyecto, hacemos el estudio al revés y nos lleva a un margen bruto muy ajustado y a que el proceso tiene que ser tal que la eficiencia con la que se deba trabajar excede la acordada para el resto de trabajos. Entonces se consulta a algún integrante del ELC: ¿podríamos trabajar en este caso con una mayor eficiencia y así ofertar al precio del mercado? La respuesta afirmativa es en estos casos mucho más fácil de obtener que si se realiza la oferta sin consultar con los mayores afectados y hay que solicitar este esfuerzo posteriormente.

Al concepto de la eficiencia se le asocia también el de €/h por persona. Nos dimos cuenta de que podemos conseguir una mayor productividad (€/h/persona) cuanto mayor fuera la eficiencia, pero también cuanto más máquinas se incorporaran al trabajo de una persona. En esta línea, el equipo de SERTEC se puso a trabajar en la mejora de los procesos productivos para que las alimentaciones de piezas a máquina fueran lo más automatizadas posible. El trabajo con una mayor eficiencia consigue aumentar la productividad y en este caso, el trabajo con un nivel de automatización alto podía aumentarla hasta 10 veces más.

Pongamos un ejemplo: si una persona trabaja con una eficiencia en una máquina (resultado de un cierto ritmo productivo, sin contar los tiempos dedicados a funciones improductivas como pueden ser la realización de controles, los automantenimientos, los descansos...), con un cierto esfuerzo podría aumentar su eficiencia en un 10%. Si esta persona trabaja en dos máquinas semiautomatizadas, haciendo que el ritmo productivo dependa menos de la actuación humana, y aplicándole la misma medición de eficiencia que en el caso anterior, estaremos aumentando la productividad un 100%. Introducimos aquí el concepto de persona-máquina.

Con este conocimiento, SERTEC comenzó a desarrollar unos meses después la idea de la implementación de un robot de alimentación de piezas en una célula con varias máquinas. Hasta la fecha se habían trabajado los automatismos para piezas concretas con un volumen anual alto, pero ¿qué se podía hacer con las piezas de volumen anual medio-bajo? Un robot da mucha versatilidad por cuanto que, con una sencilla modificación del programa de captura de pieza y de cambio de las garras, se puede utilizar para alimentar a máquina piezas de formas muy diferentes. Estos conceptos son de sobra conocidos en las empresas. La idea del robot tuvo en TTT GOIKO una buena acogida porque la importante inversión que suponía incorporarlo no se vio como una amenaza de los puestos de trabajo, sino como lo que es: un avance competitivo importante y una mejora de las condiciones laborales en ELC. La confianza en esta idea y la implicación han sido muy elevadas. Toda inversión conlleva su riesgo, pero había que realizar esta inversión porque el futuro de TTT GOIKO pasaba entre otras cosas por este tipo de inversiones.

«No hay nada más peligroso que no arriesgarse» (Josep Guardiola).

No hay errores, solo lecciones.

A mayor eficiencia de trabajo, más son los €/h por persona producidos, y mayor es en definitiva el margen bruto que obtenemos.

El margen bruto objetivo lo extraemos de la cuenta de resultados que nos ofrece tener un resultado positivo. Este es el que aplicamos en las ofertas. Hay casos en que por volumen ofertado se ajusta a valores inferiores para ser más competitivos.

Aunque en TTT GOIKO se habían explicado las cuentas de resultados y el balance en algunas ocasiones anteriormente a la entrada de K2K, cuando comenzó a realizarse en el **Equipo de Pilotaje (EP)**, y además con una periodicidad mensual, me pareció un gran ejercicio de transparencia, una de las máximas expresiones del conocimiento compartido. Este foro se compone de un representante de cada equipo, el líder, nombrado en el propio equipo.

EP cuenta qué pasa con los clientes, las facturaciones y las tendencias, así como el avance de sus respectivos indicadores. Se ven también los indicadores de cada equipo. Además:

- Se mide el tiempo que dedicamos a reunirnos (experiencias compartidas), muy importante en este mundo de las relaciones. A comienzo de año marcamos en una tabla todas las reuniones internas que vamos a realizar. A esta tabla se le denomina «Matriz de Relaciones».
- Se analiza el absentismo, que en nuestro caso descendió mucho, probablemente, debido a la mayor motivación interna surgida por el nuevo estilo que se empezaba a aplicar.
- Se detalla la Cuenta de Resultados, que es analítica. Los costes fijos anuales se distribuyen en el año en función del número de días de cada mes. De esta forma, podemos analizar más claramente los términos de la cuenta y tomar las decisiones oportunas. Se compara siempre con respecto a períodos anteriores y a la previsión para el año y el mes en curso. Nuestro objetivo es ser rentables y que todos los integrantes de TTT GOIKO queden satisfechos, tanto los trabajadores como la propiedad. «Ser rico no depende de la cantidad de riqueza que se posee, sino del equilibrio entre bienes y necesidades» (José M^a Tallada). Se presta mucha atención a la facturación, pero también a todas las partidas de costes, sean directos o indirectos.

- Se presenta y analiza la Tesorería; se explica también para aclarar en detalle todos los pagos y los cobros previstos. SEAP expone el estado de las cuentas y las negociaciones con las entidades bancarias.
- Se hace un seguimiento a las inversiones que se están realizando.
- Y cuantos otros temas se van considerando de relevancia.

Estos pormenores de la reunión se transmiten posteriormente a todos los miembros de TTT GOIKO.

A diario, realizamos asimismo una reunión que denominamos «**de Compromiso**», donde se presenta la planificación para el día siguiente y se consensua entre los asistentes, que son las partes involucradas en la producción y el resto de equipos de apoyo.

Hay indicadores que se recogen periódicamente para que todos tengamos la información de cómo vamos. Algunos conceptos y datos están muy interiorizados, como son: los €/día producidos, los €/h por persona producidos, la eficiencia, el resultado mensual, el margen bruto,... es decir, no solo la facturación, como suele ser habitual en muchas empresas.

Uno de los hechos que nos mantienen el ánimo de seguir con el estilo es la transparencia y la comunicación.

Otro es la participación. Cada año se realiza un Plan Estratégico en el que todos los equipos presentan unas ideas o acciones que les llevarán a cumplir unos objetivos. Se conjuga todo ello para llegar a un resultado satisfactorio, un Plan de Ideas y Objetivos (PIO), o **Ideiak eta Helburuak (IH)**. Este plan se presenta en una asamblea después de haya sido aprobado por el Equipo de Pilotaje y también por la propiedad en el Consejo de Administración.

Por ejemplo, el plan de inversiones para el 2014 ha surgido de la reflexión del equipo de Proyectos, compuesto por el Coordinador y componentes de ESC y SERTEC, con el objetivo de producir más y con mayor eficiencia.

En los actuales tiempos de crisis, esta manera de trabajar nos ha dado fuerzas, y también ha hecho que consigamos no solo sobrevivir, sino

además mirar hacia el futuro, con la esperanza de salir adelante y seguir siendo referentes en el tratamiento por inducción.

Si bien es cierto que habíamos partido de una situación muy crítica —prácticamente se había tocado fondo, por lo que teníamos mucho margen para la mejora—, el incremento en ventas y sobre todo en resultado ha sido espectacular. Un potenciamiento del área comercial y una mayor orientación hacia el cliente han sido muy importantes para conseguir una mayor **confianza de los clientes** en TTT GOIKO, así como para atraer a otros nuevos con los que compensar la caída de pedidos generalizada. De manera concreta, hemos tenido la pérdida de tres de los cinco clientes principales en los últimos dos años con una facturación del 25%, ¡y seguimos vivos! Y no solo eso, el Plan de Ideas y Objetivos para este año se ha completado con una previsión que mejora el resultado de los últimos seis años. Además de captar nuevos clientes, hemos sido capaces de conservar clientes importantes mediante un gran servicio ante necesidades diarias de entrega de pedidos, o incluso mediante el esfuerzo del trabajo en fin de semana, puentes o festivos. Ha costado conseguir gente en momentos en los que había que sacar trabajos urgentes o atrasados, pero siempre que ha hecho falta, ha habido respuesta, lo cual denota una alta flexibilidad ante eventualidades. Todo ello engranado con un gran aumento de la eficiencia en el ámbito productivo y con un ajuste de los costes para ir logrando ese resultado cada vez mejor.

Un aspecto clave fue el compromiso de mantener todos los puestos de trabajo. Ello supone, entre otras cosas, realizar unos esfuerzos económicos elevados: **asumimos una parte de las pérdidas** con los salarios, después de aplicar el incremento salarial anual del IPC —siempre sobre el 100% del salario base— para no perder poder adquisitivo. Cuando se lleva una larga temporada con un salario inferior al 100% correspondiente a cada uno —varios años con una aportación superior al 10%—, se hace difícil pensar en el sentido que esto tiene, ya que vuelve a interponerse el pensamiento en lo material inmediato, cuando la reflexión deberíamos de hacerla en seguir teniendo claro el sentido solidario de mantener todos los puestos de trabajo. En este terreno, existe también el compromiso de realizar un reparto de parte de los beneficios que se obtengan durante cada ejercicio.

Hemos tenido que recurrir al ERE cuando la carga de trabajo era más baja. La principal ventaja de hacer ERE en este estilo es que consensuamos entre todos cuánto era necesario hacer y lo distribuimos de manera equitativa. Hacerlo de esta manera habría sido impensable unos

meses antes. Fue muy destacable la generosidad de la que hizo uso un importante grupo de personas para llegar a los acuerdos necesarios, en ocasiones en un ambiente muy tensionado porque nos estábamos jugando los días de paro, pero también había que sacar los trabajos adelante. Esta gestión autónoma supone otro ejemplo del enorme salto que hemos dado con el nuevo estilo de relaciones. No es común hacerlo así (yo por lo menos no lo he visto) y en GOIKO lo habría considerado imposible antes del **ner** (por estar como estábamos). Los equipos, tanto directos como indirectos, fuimos realizando la misma aportación teniendo en cuenta la necesidad de cada momento. El balance final desde que iniciamos la andadura **ner** es el mismo para todos.

Otro gran ejemplo de autogestión es la experiencia de la marcha de la persona de Planificación para un año de excedencia. Sucedió a finales del 2012. La dinámica diaria, la columna vertebral que aúna a todos los equipos y pone al cliente como foco de todos por igual en TTT GOIKO y en todas las organizaciones de **ner group**, gira en torno al Compromiso de la Planificación. La ausencia de su responsable nos presentaba un problema: llenar el hueco que dejaba no iba a ser fácil. Lo que hicimos fue plantear un grupo que trataría en exclusiva este tema y que estaba abierto a todas las personas de la organización. Se discutieron en conjunto varios planteamientos y se llevó a cabo finalmente una propuesta planteada en este grupo, en el que intervinimos más de 20 personas.

En estos cuatro años de andadura según el estilo **ner**, hemos tenido diversos **cambios organizativos**. Partiendo del planteamiento tras la asamblea de presentación de la organización, ha habido desde equipos ELC que se han disgregado para tener una mejor orientación a cliente, por la tipología de máquinas o de clientes, hasta equipos ELC que se han fusionado para tener unos mayores apoyos entre compañeros, pasando por cambios en los equipos: personas que han cambiado de ELC a Expediciones, de SERTEC a ESC, de Expediciones a Planificación, de un ELC a otro ELC, de ELC a SERTEC, de SERTEC a ELC... Solemos ser reacios a los cambios una vez que nos hemos amoldado a una situación, y más teniendo en cuenta que veníamos de una mentalidad y una forma organizativa con una rigidez casi absoluta, pero estos cambios nos han hecho fuertes en el sentido de que tenemos una adaptabilidad muy grande.

«Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo»
(Einstein).

Esta capacidad de adaptación a las necesidades que se van presentando es un gran punto a favor de la organización.

Contamos con otra gran ventaja por la posibilidad de realizar **reubicaciones** en otras organizaciones de **ner group**. En 2013 hemos tenido a tres personas reubicadas en otras organizaciones. Esto supone un ahorro en costes importante. Es una forma de ajustar plantilla a la carga de trabajo sin recurrir a despidos ni a ERE que nos haga consumir paro. Las reubicaciones son voluntarias. Las personas que se reubican han de estar convencidas de irse para que, por su falta de motivación para vivir la experiencia del trabajo en otro lugar diferente, con personas diferentes, con desplazamientos... no haya fracasos en la organización receptora. En TTT GOIKO hemos vivido la experiencia de reubicados que han sido muy necesarios en nuestro proyecto, pero las cosas han salido finalmente. También hemos aprendido que nadie es imprescindible, aunque sí necesario.

En momentos puntuales de una carga de trabajo elevada hemos recurrido a personas de otras organizaciones que han trabajado también reubicadas en TTT GOIKO. La experiencia ha sido buenísima. Hemos conocido a gente maravillosa y muy trabajadora.

Como dato, la gran mayoría de los componentes en TTT GOIKO sigue considerando que **no daríamos marcha atrás**. Habrá métodos mejores, más efectivos y eficientes, más participativos, que proporcionen más satisfacción personal, que... pero nosotros hemos llegado hasta aquí y seguiremos buscando la mejor manera de trabajar para continuar todos lo más satisfechos posible y que la organización sea rentable. Ha habido experiencias de todo tipo, pero también es cierto que si no viviéramos experiencias negativas, nunca seríamos capaces de apreciar las positivas.

El éxito se logra con la unión. Podemos considerar que el **ner** nos ha aportado muchos aspectos y valores positivos que han derivado en un proyecto exitoso y de futuro, cuando la esperanza de supervivencia hace unos años se tornaba escasa. La energía positiva es contagiosa.

Hablo siempre en términos de mayorías, porque todos somos diferentes e incluso podemos mostrarnos diferentes todos los días.

«Las personas son como la luna. Siempre tienen un lado oscuro que no enseñan a nadie» (Mark Twain).

Es casi imposible lograr un consenso absoluto en cualquier cuestión, pero en un estilo asambleario hemos de trabajar con el mayor consenso posible:

«Las que conducen y arrastran el mundo no son las máquinas, sino las ideas» (Víctor Hugo).

Hemos tenido planteamientos en los que la división de opiniones era muy grande, pero una vez que se acuerda algo en asamblea, existe luego una gran coherencia en las personas para asumir lo acordado.

No todo es perfecto. Por supuesto que hay problemas diariamente. Cada persona es diferente, y diferente cada día. La teoría se presenta muy atractiva, pero luego hay que vivir el día a día sobre el terreno, con las dudas que pueden surgir acerca del estilo. A este respecto hemos vivido asambleas en las que hemos tenido que aclarar y **refrendar nuestra apuesta por el estilo**. En junio del 2013 se convocó una asamblea porque nos estábamos desviando del sentido de la consecución de ciertos objetivos, o más bien, de las consecuencias si no llegaban a cumplirse. El estilo conlleva responsabilidad para el cumplimiento del trabajo de cada uno, y estábamos llegando a la fase de no tener absolutamente ninguna consecuencia si no se cumplía el objetivo del equipo. Hay libertad para llegar al grado de responsabilidad que se debe tener. No hay que confundirlo con el libertinaje.

Yo me encontraba bloqueado y conté con el apoyo de K2K, de Óscar y Koldo, para reorientar el tema. El apoyo de la propiedad fue también total.

«Si el plan no funciona, hay que cambiarlo. Cambiar no es fracasar. Crear cambios para crear futuro» (Mohammad Yunus).

Decidimos presentar un objetivo por cada equipo. Si la medición de su cumplimiento en un plazo resultaba inferior a lo propuesto, al equipo incumplidor le afectaría sobre el salario de una manera proporcional al nivel de incumplimiento: *compromiso*.

Hablamos también sobre la concienciación hacia las *reclamaciones de clientes*. Presentamos al respecto la recuperación de nuestra aportación a aquellas órdenes de trabajo afectadas por reclamación de cliente, a partir del valor establecido como objetivo máximo del año.

Otra cuestión que tratamos fue la voluntariedad hacia la *flexibilidad*. Todo aquel que realice algún esfuerzo fuera de su horario habitual se verá compensado con un porcentaje mayor que el resto del reparto de beneficios.

El resultado final de la asamblea fue de apoyo mayoritario a las propuestas.

Como el objetivo de reclamaciones estaba sobrepasado desde julio, una vez que llegamos a los €/día de media, recuperamos entre todos tres sábados por la mañana (hasta completar una jornada en la que intervenimos todos).

El día a día del estilo tiene una componente dura, pero por el contrario, también está la satisfacción de ir consiguiendo logros.

«Someday we'll look back on this and it will all seem funny»
[Algún día echaremos la vista atrás y todo parecerá gracioso]
(Bruce Springsteen).

La **confianza** es importante. Si existe una responsabilidad, la confianza en los demás se gana por sí sola. Como ejemplo podría poner que el programa informático de gestión con el que se genera la documentación interna de proceso y de pedidos a proveedores, así como la documentación a cliente, ha pasado de ser utilizado por parte de unas pocas personas indirectas a estar abierto a muchas más, para introducir datos de los procesos, generar albaranes, certificados de calidad... lo que permite una mayor autogestión por cada equipo. En paralelo, la autoconfianza es un motor para conseguir los logros que se marque cada uno.

«Nunca aprenderás a vivir mientras no tengas confianza en ti mismo: cuando la tengas, conseguirás lo que quieras» (Goethe).

En el 2013 hemos vivido el **traslado de oficinas a planta baja** para lograr una mayor unidad y un mayor contacto entre las personas, solamente por la cercanía, y para ser todos mucho más conscientes de los problemas de los demás. La colaboración es mayor y hemos roto la barrera física que alimenta la división (los de arriba y los de abajo), una división que no queremos tener. Por otro lado, es importante el ahorro energético que supone este hecho y nos hace amortizar la inversión en pocos años.

Si hay un ratio que muestra el compromiso de las personas hacia su empresa, este es el **absentismo** por enfermedad (Las Indias en su libro *Cómo salir de la crisis*). También dice que «desde hace cuatro años no somos competitivos. Tenemos unos niveles de absentismo prohibitivos y nuestra competitividad ha caído drásticamente. El problema es que nos acabamos de dar cuenta». Incluso dice que «solamente con inversión en innovación no podremos mantener los puestos de trabajo. Esta inversión es absolutamente necesaria para seguir generando nuevos negocios, pero necesita mucho capital y muchas personas, recursos de los que otros países, entre ellos los emergentes, disponen en mayor abundancia». En TTT GOIKO descendió mucho el nivel de absentismo, y estoy de acuerdo en las afirmaciones anteriores, lo hemos constatado internamente.

En **ner group** existen unos foros donde se comparten experiencias, se promueven cosas juntos, se conocen otras organizaciones y a otras muchas personas, y se encuentran sinergias de colaboración dentro de la diversidad de organizaciones y sectores que conformamos **ner group**. He tenido la suerte de conocer como miembro de ESC y como Coordinador a otras personas y organizaciones. Ha sido muy enriquecedor y he aprendido mucho. Seguramente todavía aprenderé mucho más. Todos seguiremos aprendiendo mucho más. Me he dado cuenta de que lo que más vale para resolver cualquier tema son **las relaciones**. Aquí la puerta está abierta para cualquier consulta o para buscar apoyos.

Existen otros equipos: de financieros, de gestión conjunta (compras), de nuevas oportunidades, de subvenciones, etc. Todos ellos de gran utilidad para el desarrollo conjunto con la búsqueda de sinergias comunes con las que poder, por ejemplo, negociar mejores condiciones con las entidades financieras o con los proveedores comunes (de telefonía, transportes, energía, viajes, etc.).

Hemos tenido la oportunidad de formar parte de **Lur Denok**, la huerta de productos ecológicos, con varias personas que hemos colaborado desde el principio y que recibimos una cesta periódicamente y participamos en actividades en la huerta.

Otra oportunidad, grande, ha sido la de dedicar una parte de nuestro tiempo a labores de **compromiso con la sociedad**. Entre ellas, por ejemplo, las campañas de recogida de alimentos para el Banco de Alimentos, así como las jornadas del Teatro Fórum de Baketik, o la recogida de juguetes y bicicletas para el Sáhara...

Hemos pasado por varios **ner eguna**, disfrutando de la oportunidad de compartir, junto con nuestras familias, una bonita jornada en compañía de personas de otras organizaciones.

TTT GOIKO es un proyecto con un gran avance económico y un gran recorrido en relaciones. Es lo que aprecio al echar la vista atrás. En cambio, si echo la vista hacia adelante veo un proyecto que tiene recorrido todavía hasta que consiga **asentarse** y que el nuevo estilo de relaciones fluya de manera más natural.

«No hay malas hierbas ni hombres malos: solo hay malos cultivadores» (Víctor Hugo).

Tenemos el futuro por delante, un futuro que hemos de cultivar bien. Está de nuestra mano hacerlo y orientar los esfuerzos en una misma dirección.

«La tierra no tiene sed de la sangre de los soldados, sino del sudor de los hombres» (Proverbio brasileño).

Es cierto que hay situaciones difíciles, de tensión, de disputas que dificultan ver el futuro de forma clara, y sobre todo dificultan apreciar la evolución espectacular que ha habido. En ocasiones no ha habido una gran fluidez para sacar adelante los compromisos, pero lo cierto es que han terminado haciéndose. Las relaciones han mejorado mucho, y partiendo de la base de que estaban muy enquistadas, y del arraigo y liderazgo de personas con posición sindicalista, por un lado, y del apoyo a las posiciones contrarias, por otro, diría que los logros tienen mucho más mérito.

Me siento muy afortunado de haber vivido estas experiencias. Ya lo dijo mi padre: «Qué pena no haber tenido la oportunidad de trabajar según este estilo». Pues yo he tenido esa suerte. En TTT GOIKO hemos tenido esa suerte.

Y qué suerte tenemos por los propietarios de TTT GOIKO.

«Buscando el bien de nuestros semejantes encontraremos el nuestro» (Platón).

El bien o el beneficio de las personas de la organización es, en definitiva, el bien de los dueños.

«No tratéis de guiar al que pretende elegir por sí su propio camino» (Shakespeare).

Nos han dotado de la libertad necesaria para que se implantara el estilo y, con la intervención mínima, han estado apartados de la gestión y han demostrado una gran confianza en el **ner**. Esta actitud ha sido muy beneficiosa.

«El arte de dirigir consiste en saber cuándo hay que abandonar la batuta para no molestar a la orquesta» (Karajan).

«Al poder le ocurre como al nogal; no deja crecer nada bajo su sombra» (Antonio Gala).

Qué suerte habernos topado con K2K por el apoyo y la orientación que hemos recibido.

«Si das pescado a un hombre hambriento, le nutres durante una jornada. Si le enseñas a pescar, le nutrirás toda su vida» (Lao Tsé).

Ya lo dijo Koldo en la primera asamblea: «Si esto sale adelante, será por vosotros, y si fracasa, también será por vosotros». K2K nos ha ayudado a hacer el guión, nosotros hemos sido los actores. He aprendido que el estilo, como los valores esenciales, está dentro de cada uno. Es tan básico y sencillo que solo necesitamos de alguien que nos oriente para hacerlos salir y aplicar la lógica y la ética.

Qué suerte por estar las personas que estamos. Por la motivación que hemos demostrado hacia el estilo, por ser una organización involucrada.

«Los años arrugan la piel, pero renunciar al entusiasmo arruga el alma» (Albert Schweitzer).

Tenemos que mantener la ilusión por la ventaja de poder seguir sembrando y obteniendo los logros que nos llevan a pensar que en TTT GOIKO nada es lo mismo.

Como Coordinador intento utilizar mis virtudes para que en TTT GOIKO la satisfacción de todos sea la mayor posible.

«El mantenimiento de la paz comienza con la autosatisfacción de cada individuo» (Dalai Lama).

Doy gracias por la comprensión que se está teniendo hacia los errores cometidos.

«Ser bueno es fácil; lo difícil es ser justo» (Víctor Hugo).

Gracias a todos por que TTT GOIKO sea posible.

Los comentarios de Iker, Rafa, Ani y Paula

Iker (Líder de ELC (Equipo Línea Cliente) de producción)

*¿Cómo diferenciarías las experiencias en TTT GOIKO antes y después de **ner**?*

Una de las diferencias más claras es la transparencia que se tiene al dar cuentas de la situación actual.

*¿Crees que sin **ner** estaríamos las mismas personas trabajando hoy? ¿Por qué?*

Seguramente no estaríamos todos, ya que la situación económica no aceptaba la carga de los que estábamos. Creo que habría habido despidos en primer lugar, desestabilizando por completo la plantilla, y posibles consecuencias posteriores.

*¿Crees que podríamos vivir de nuevo como lo hacíamos antes de **ner**?*

Sí, pero no seguiríamos todos.

*¿Qué consideras lo más relevante que ha pasado en TTT GOIKO desde que nos decidimos por **ner**?*

Tener conocimiento de lo que cuesta hacer una pieza, con el desglose de costes directos (lo que da el margen bruto) e indirectos. Además, vemos la repercusión que ello tiene sobre la cuenta de resultados.

*¿Qué cosas han cambiado más en tu trabajo personal desde la entrada en **ner**?*

Personalmente, me ha supuesto menos responsabilidad en el sentido de que ahora está más repartida. Yo antes era un coordinador de grupo. Ahora cada uno sabe lo que tiene que hacer. El propio sistema hace que se trabaje con cierta libertad siempre que se haga con responsabilidad.

*¿Qué es lo que más te ha costado o te está costando cambiar al aplicar **ner**?*

Las pautas para nuestra producción en ELC no están marcadas desde «arriba», sino que hay una aportación de las personas en los equipos para hacer un trabajo. Se provoca una situación menos cómoda, en la que en ocasiones se producen fricciones y tensiones entre los miembros de los equipos que intervienen en el proceso.

*¿Por qué aconsejarías a otras organizaciones tipo GOIKO aplicar el **ner**?*

En este tipo de situaciones de crisis, la integración en **ner** consigue alargar la vida de las organizaciones, ya que da lugar a que el peso económico se reduzca hasta que se consolida una estabilidad en la organización. De esta forma, se puede seguir el curso natural.

Rafa (Líder de Calidad dentro de SERTEC (Servicios Tecnológicos))

*¿Cómo diferenciarías las experiencias en TTT GOIKO antes y después de **ner**?*

Sobre todo destacaría la mejora en las relaciones entre los trabajadores, aunque haya excepciones, como es normal... Es consecuencia yo creo de la mayor transparencia y participación de todas las personas, lo cual ha generado mayor confianza entre todos.

*¿Crees que sin **ner** estaríamos las mismas personas trabajando hoy? ¿Por qué?*

Es posible que no estuviéramos todos los que estamos, ya que la baja carga de trabajo nos ha obligado a realizar reubicaciones que de no estar en **ner** se tendrían que haber planteado de otra manera.

Incluso si **ner** no nos hubiera impulsado a salir a realizar trabajos comerciales, es posible que hubieran sido aún más las personas que hemos tenido que reubicar...

*¿Crees que podríamos vivir de nuevo como lo hacíamos antes de **ner**?*

Sí podríamos, pero seguramente no todos los que estamos y desde luego sería dar un paso atrás en muchos aspectos, como relaciones entre trabajadores, transparencia, resultados, etc.

*¿Qué consideras lo más relevante que ha pasado en TTT GOIKO desde que nos decidimos por **ner**?*

El cambio de la forma de ver el compromiso por la empresa. Hacer que sea más nuestra, algo que sentimos más de cerca, con más compromiso y más participativa, de manera que nos afecta más a todos tanto para lo bueno como para lo malo...

*¿Qué cosas han cambiado más en tu trabajo personal desde la entrada en **ner**?*

En mi caso, tuve que asumir el liderazgo de la calidad, la prevención y el medio ambiente, como consecuencia de cambios organizativos tras la entrada de K2K en enero de 2010.

Ha mejorado en general la relación entre la gente y también veo muy positivo que conozcamos la marcha de la empresa a través de los datos mensuales del Equipo de Pilotaje y de la participación en los planes estratégicos anuales (Plan de Ideas y Objetivos), ya que esto ha hecho que la confianza entre todos los integrantes de TTT GOIKO sea mucho mayor.

*¿Qué es lo que más te ha costado o te está costando cambiar al aplicar **ner**?*

Me ha costado aprender cosas de los nuevos trabajos que tengo desde la reorganización de 2010. Lidero las reuniones de calidad y cuesta mantener la dinámica marcada, aunque reconozco que es muy positivo para la buena marcha de TTT GOIKO.

*¿Por qué aconsejarías a otras organizaciones tipo GOIKO aplicar el **ner**?*

Porque las mejoras han sido muchas en muchos aspectos: en las relaciones entre trabajadores y en que hay transparencia total, lo cual genera confianza y compromiso hacia la empresa y esto beneficia también a los resultados.

Además, destacaría el compromiso de la empresa cara a la sociedad y el bien público, es decir, el compromiso con la sociedad, con generación de nuevos puestos de trabajadores, por ejemplo, en Lur Denok, e impulsando filosofías de vida más sostenible.

Ani (De ELC (Equipo Línea Cliente), en este momento reubicado en otra organización de ner group)

¿Cómo diferenciarías las experiencias en TTT GOIKO antes y después de ner?

La forma de trabajar ha cambiado mucho. Ahora todos participamos en decisiones, en la planificación, en automatizaciones y mejoras de los procesos, en el trato más cercano con el cliente, incluyendo visitas a sus empresas para conocer de cerca su producto y así adaptar nuestros procesos, además de implicarnos más... Esto, en mis 15 años de antigüedad antes de ner, no lo había visto.

¿Crees que sin ner estaríamos las mismas personas trabajando hoy? ¿Por qué?

¡No! La mejora de los euros/hora, las reubicaciones y el ajuste salarial nos ayudan a mantener el puesto de trabajo. Antes era impensable.

¿Crees que podríamos vivir de nuevo como lo hacíamos antes de ner?

No me gustaría. Sería un atraso, un volver a empezar con los problemas que teníamos antes (de convivencia, de conocimiento de la verdadera marcha de la empresa...).

¿Qué consideras lo más relevante que ha pasado en TTT GOIKO desde que nos decidimos por ner?

Las reubicaciones en una sociedad anónima como es TTT GOIKO serían impensables.

¿Qué cosas han cambiado más en tu trabajo personal desde la entrada en ner?

Para mí, el cambio más importante ha sido la reubicación en AMPO.

Me ha permitido conocer otra forma de trabajar que nada tiene que ver con lo que realizaba en GOIKO.

También la transparencia en saber todos los meses cómo va la organización y la participación en las decisiones han sido también de lo que más ha podido cambiar en mi trabajo.

*¿Qué es lo que más te ha costado o te está costando cambiar al aplicar **ner**?*

Los euros/hora han sido lo más complicado.

Antes trabajábamos 8 horas y nos íbamos a casa sin dar importancia a todo lo demás: productividad, calidad, servicio...

Ahora tenemos un compromiso y hay que cumplir con él. De todas formas, la verdad es que me he adaptado bien a este modelo y no lo cambiaría a como funcionábamos antes.

*¿Por qué aconsejarías a otras organizaciones tipo GOIKO aplicar el **ner**?*

Porque tienen medios para mejorar en todos los aspectos si la gente participa; porque con el estilo el trabajo es más motivante.

Laura (Coordinadora del Equipo de Apoyo (SEAP))

*¿Cómo diferenciarías las experiencias en TTT GOIKO antes y después de **ner**?*

Antes había mal ambiente entre las personas, ahora se ha suavizado. En cuanto a la forma de trabajar, ahora tienes tus objetivos fijados desde principios de año y sabes dónde tienes que llegar.

*¿Crees que sin **ner** estaríamos las mismas personas trabajando hoy? ¿Por qué?*

No, por el coste tan alto de personal ante la bajada de las ventas debido a la crisis. Gracias a reubicar a personas en otras empresas de **ner**, seguimos todos adelante.

*¿Crees que podríamos vivir de nuevo como lo hacíamos antes de **ner**?*

No, porque la relación entre las personas no era buena. Había mucha desconfianza por todo. Antes había una jerarquía vertical y ahora es horizontal, no tendría sentido volver atrás.

*¿Qué consideras lo más relevante que ha pasado en TTT GOIKO desde que nos decidimos por **ner**?*

Ahora somos más eficientes y la labor comercial es mucho más fuerte.

*¿Qué cosas han cambiado más en tu trabajo personal desde la entrada en **ner**?*

He pasado de hacer labores administrativas sencillas a llevar temas financieros.

Todo está mucho más controlado, todos los meses se hace una reunión en la que el Equipo de Pilotaje explica a todos los trabajadores cómo va la empresa. Para ello se sacan diferentes datos, de clientes, producción, facturación, cuenta de resultados, etc., y los vamos comparando con el objetivo fijado para ver en qué dirección vamos.

*¿Qué es lo que más te ha costado o te está costando cambiar al aplicar **ner**?*

La verdad es que no me ha costado nada. Es otra forma de trabajar y pronto te habitúas a ella. Además, viendo las ventajas que tiene considero que es mejor trabajar así.

*¿Por qué aconsejarías a otras organizaciones tipo GOIKO aplicar el **ner**?*

Porque todo el personal está informado en todo momento de cómo va la empresa y evita la desconfianza.

Por lo que puedes aprender gracias a la experiencia de otras personas de **ner** que hacen tu mismo trabajo y porque también puedes aportar.

Por la fuerza que se tiene al negociar con proveedores, bancos, etc. por pertenecer a un grupo.

Evolución de indicadores económicos en TTT GOIKO en los últimos períodos desde el año 2009, previo al comienzo con el **ner** en 2010

Tabla I. Ventas

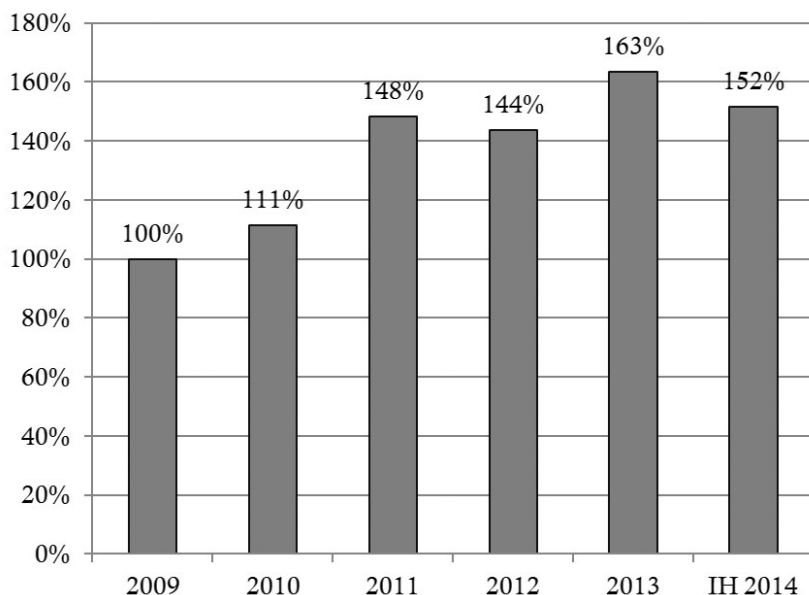


Tabla II. Resultado

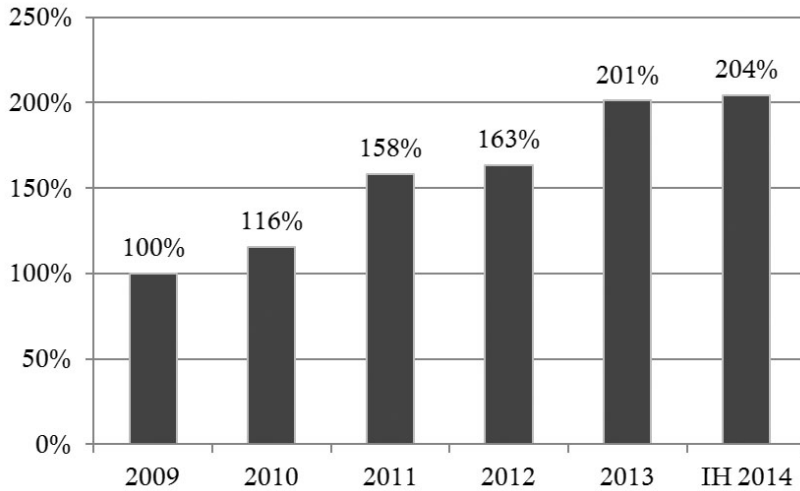


Tabla III. Cash flow

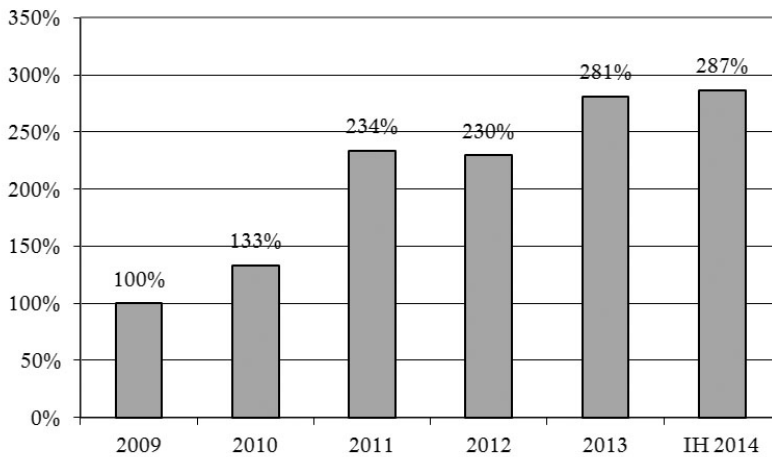


Tabla IV. Margen bruto

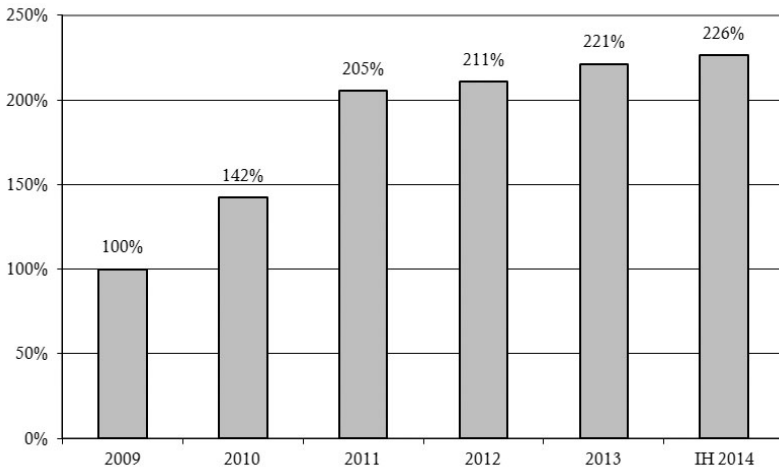
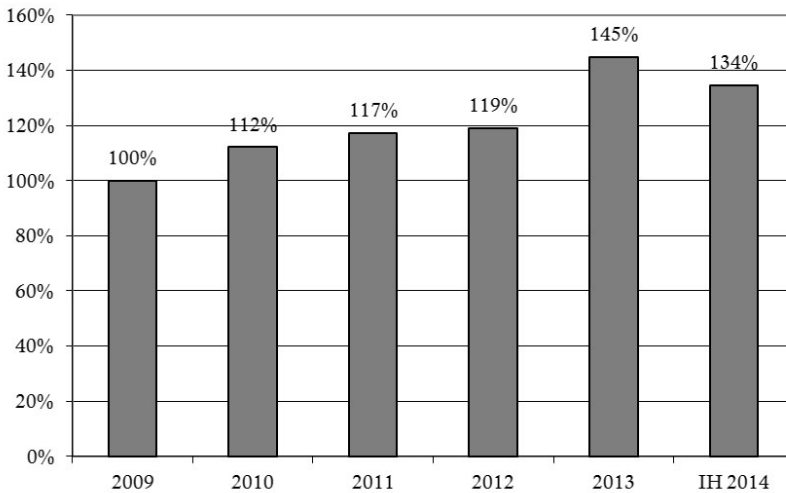


Tabla V. €/h/persona



Esta evolución y estos resultados no se habrían conseguido sin un gran cambio y sin haber apostado por un **nuevo estilo de relaciones**.

Capítulo III

ZUBIOLA: QUERER ES PODER, TAMBIÉN PARA EL PEQUEÑO

Introducción

*Esta es una experiencia de una cooperativa clásica del País Vasco, en Azkoitia (Gipuzkoa), donde los muchos años de bonanza y un buen producto en un nicho histórico, las herramientas para madera, hicieron que las personas de Zubiola (ver ilustración en página 76) se relajaran y así la crisis les sorprendiera sin haber evolucionado ni en producto ni en mercados. La situación de estos últimos años deteriora las relaciones internas y la situación económico financiera y, por tanto, se quiebra la confianza. Sin embargo, aunque tarde, las personas de la cooperativa acometen un cambio de producto y realizando generosos esfuerzos salariales y una gran adaptación al cambio propuesto por **ner**, están en el camino de ser y tener un buen proyecto de futuro.*

La asamblea de aceptación del cambio fue en octubre 2012 y el primero de noviembre se inició el camino liderado y coordinado por K2K.

Zubiola² era una cooperativa que a primera vista no destacaba por nada: tenía un tamaño medio, tirando a pequeño (35 personas); tenía un producto —herramientas de corte principalmente para madera y primeros pasos en metal— sin nada especial en tecnología o en diseño; y tenía unos clientes muy tradicionales, situados básicamente en Euskadi y en España.

Era una organización como tantos miles de otras similares en nuestro entorno, que van saliendo adelante con mejor o peor fortuna, que en las

² <http://www.zubiola.es>

últimas décadas han funcionado razonablemente bien en un entorno de bonanza y de estabilidad sin precedentes, y que a partir de 2008, con el inicio de otro periodo también sin precedentes, pero esta vez de crisis profunda, llevaba camino de desaparecer.

Porque Zubiola tenía todas las papeletas para ser una más de los centenares que la crisis se ha llevado por delante en estos últimos años: con tamaño pequeño, con un producto maduro, centrados en el mercado español y muy vinculado a la construcción; asfixiados financieramente tras cuatro años de crisis, las posibilidades de salir adelante eran muy reducidas.

Pero Zubiola tenía algo que sí les hacía, y les sigue haciendo, diferentes, especiales: 35 personas dispuestas a todo para sacar adelante la cooperativa, el proyecto en el que creen y que quieren.

Personas dispuestas a todo, empezando por un Gerente que reconoce que ha llegado al límite en su liderazgo y que plantea por iniciativa propia la necesidad de un cambio en la cabeza de la organización para que afluyan ideas frescas, nuevos ánimos y renovada energía y credibilidad; siguiendo con un Presidente del Consejo Rector³ dispuesto a tomar decisiones y a arriesgar en un momento complicado; y terminando con el conjunto de socios también dispuestos a luchar y a cambiar cada cual en su ámbito para sacar adelante el proyecto entre todos.

La decisión del cambio radical

Tras cuatro años de crisis, Zubiola se encuentra a finales de 2012 en una situación muy crítica: con una facturación dependiente en un 80% del mercado español y muy vinculada al sector de la construcción, la caída brutal de actividad ha llevado a encadenar cuatro años de fuertes pérdidas económicas, a tener que reducir su plantilla con prejubilaciones o sin renovar contratos eventuales, a restar un 30% al salario de las personas

³ El Consejo Rector es el órgano de gobierno y ejecutivo de la Cooperativa. Es equivalente al Consejo de Administración en una Sociedad Limitada o Anónima.

que siguen trabajando, y a reubicar⁴ a varias personas en otras cooperativas a través de Lagun Aro⁵.

Los ánimos en ese momento están muy, muy bajos, en general: no se ve ni luz ni final al túnel, parece que se ha intentado todo lo habitual en estas situaciones (buscar mercados fuera de España, tratar de introducirse en otros sectores de actividad, contratar consultores para reorganizarse y mejorar...), pero nada ha dado el resultado necesario y la sensación es de ir camino de un irremediable y triste final para la cooperativa.

El Gerente, desbordado por la situación, plantea su renuncia y la necesidad de un cambio de liderazgo para dar una última oportunidad y ver si es posible un giro radical de los acontecimientos. Como internamente no hay quien pueda hacerse cargo de la gerencia, se inicia el típico proceso de selección de personal en busca de alguien adecuado para el puesto.

En este contexto, uno de los socios de la cooperativa, que conoce ner group⁶ a través de un familiar, plantea internamente la posibilidad de que nos contacten y, efectivamente, así lo hacen, nos llaman y mantenemos una reunión con el Gerente, con el Presidente del Consejo Rector y con varios directivos.

En esa reunión, como es habitual en estos casos, dedicamos apenas diez minutos a conocer muy por encima la situación de la cooperativa, ya que en un momento como ese nos importan poco los números, y sí dedicamos varias horas a exponer con detalle cuál es la filosofía de trabajo del nuevo estilo de relaciones⁷. Les explicamos que ni venimos a venderles nada ni somos ningún clavo ardiendo al que agarrarse como último recurso cuando se ha intentado todo. Les contamos que ner group es un conjunto de organizaciones empresariales de muy diferentes tamaños, sectores de

⁴ La reubicación es una figura que permite la movilidad de personas entre cooperativas. En ner group es utilizado con éxito también en sociedades no cooperativas. Para más información sobre esta figura, se puede consultar el capítulo III de *Experiencias ner 2011* (http://loslibrosdek2k.com/?page_id=277).

⁵ <http://www.lagunaro.es/ataria>

⁶ <http://www.nergroup.org>

⁷ La documentación sobre el nuevo estilo de relaciones es profusa en Internet. En <http://loslibrosdek2k.com> se pueden encontrar publicaciones de interés para un mayor conocimiento del mismo, así como en la web de K2K: <http://k2kemocionando-novedades.blogspot.com.es>

actividad, forma jurídica y situación competitiva, pero a las que les unen los valores mediante los cuales trabajan, se organizan y se desenvuelven en sociedad.

Los valores mencionados parten de la plena confianza, asentada en la transparencia total, entre las personas que participan en el proyecto; en la ausencia del control por el control; en la aceptación de la diversidad de capacidades de cada cual y en la generosidad como principio básico dentro de la organización. Una organización basada en las personas, organizadas en equipos autogestionados, con comunicación, con libertad y con responsabilidad plenas. Una organización basada en las personas, centrada en el cliente y orientada a la eficiencia, que actúa de manera responsable en el entorno social en el que está inserta.

En esta primera reunión, lo que más nos interesa es percibir si al hablar de todo esto, a nuestros interlocutores —en este caso de Zubiola—, les tocamos alguna fibra, si en algún momento les «brillan los ojos», si notan algo «en las tripas», en definitiva, si más allá de lo racional, de lo intelectual, en lo emocional, percibimos una clara conexión de motivaciones, de ilusiones, de deseos.

Porque lo fundamental y primordial para hacer la transformación radical de la organización que desde ner group les estamos proponiendo es «quererlo», desearlo, sentir que conecta emocionalmente con ellos y no solo una forma de gestión que ha demostrado con creces su éxito desde todos los puntos de vista⁸.

En esta ocasión, tras las casi tres horas que duró la reunión, pudimos comprobar que lo que les estábamos proponiendo coincidía plenamente con lo que querían hacer y que, por no saber muy bien cómo, o por la dificultad de ir contracorriente, hasta la fecha no habían sido capaces de ponerlo en práctica, ni aun siendo una cooperativa.

Las decisiones que debían tomar eran muy serias para el conjunto y para cada persona, por lo que, como hacemos siempre, insistimos mucho en

⁸ <http://gara.naiz.info/paperezkoa/20130523/404390/es/Ner-Group-suma-buenos-resultados-etica-base-proyecto>

Y también:

http://www.nergroup.org/newsletters/pdf/NOTA%20DE%20PRENSA%20ner%20group%20-%202022_05_2013.pdf

que se tomaran con sosiego, con tiempo y con conocimiento, para que fueran decisiones tomadas en libertad y con responsabilidad.

Como hacemos siempre en estas ocasiones, invitamos a todas las personas de Zubiola a visitar otras de nuestras organizaciones y a charlar libremente con las personas que en ellas trabajan para que así conozcan de primera mano, y por sus verdaderos protagonistas, lo que es el nuevo estilo de relaciones. Las visitas se produjeron a Royde⁹, con una historia muy similar a la suya donde se podían ver fácilmente reflejados, y a Ekin¹⁰, ya que consideramos que podían existir muchas posibilidades de colaboración con ellos.

También recomendamos a todas las personas que leyeren nuestras publicaciones y lo que encontrasen por internet, y que hablasen con familiares, amigos o conocidos de otras empresas cercanas que estaban funcionando con el nuevo estilo de relaciones.

En definitiva, lo que nos importaba era que cada persona se formase un criterio lo mejor fundamentado posible, de cara a las decisiones que posteriormente habrían de tomar.

Tras este periodo para recabar información, una vez que ya consideraron que tenían toda la que necesitaban, el Consejo Rector se reunió y, como representante de la propiedad de la cooperativa, acordó por unanimidad el cambio al nuevo estilo de relaciones.

Unos días después, se celebró una Asamblea de todas las personas que trabajaban en Zubiola, en la que de nuevo volvimos a explicar con detalle los principios en los que se asienta el nuevo estilo de relaciones, que eran los que debían votar, es decir, sobre los cuales decidir si querían o no seguir ese camino a partir de ese momento. El resultado de la votación secreta fue unánime (con tan solo dos votos en blanco) a favor del cambio. El primer y más importante paso estaba dado.

⁹ Capítulo X de *Experiencias ner 2011* (http://loslibrosdek2k.com/?page_id=277)

¹⁰ Capítulo I de *Experiencias ner 2011* (http://loslibrosdek2k.com/?page_id=277)

La puesta en marcha de la nueva organización

Las siguientes semanas las empleamos en conocer en profundidad la situación de la cooperativa y lo primero que hicimos fue dedicar unas cuantas jornadas a encuentros con todas y cada una de las personas de Zubiola, con algunas individualmente y con otras por equipos. Queríamos conocer las trayectorias vitales y profesionales de cada uno, así como su estado de ánimo actual y también los elementos que a su juicio eran los pilares de la cooperativa y aquellos otros que consideraban urgente modificar.

Estas reuniones son muy importantes para nosotros y nos dan una visión del conjunto de la organización muy valiosa. En el caso de Zubiola, las conclusiones eran muy claras:

- El equipo humano tenía unas fuertes relaciones personales más allá del ámbito profesional. Esto, que podría ser una ventaja, había llevado en este caso a una cultura interna de falta de rigor y de sentido crítico de unos con otros, por una mal entendida idea de la amistad entre compañeros de trabajo.
- La sensación de desánimo estaba muy generalizada. Desde fuera era como ver a esos enfermos que, tras una larga lucha contra su enfermedad, acaban por perder la esperanza y bajan los brazos.
- También detectamos un sentimiento de fracaso, de haber fallado más de la cuenta, lo cual estaba pesando muchísimo a la hora de hacer frente a nuevos retos.
- Junto a todo ello, pudimos observar una receptividad total a los planteamientos que les hacíamos y unas ganas enormes de encontrar un camino diferente para sacar adelante la cooperativa.

Lógicamente también hicimos un análisis exhaustivo del conocimiento existente en la organización, del producto, de los medios productivos, de los mercados, de la situación económica y financiera, etc., etc.

Con todos estos datos, a finales del 2012 celebramos una nueva asamblea, en esta ocasión para presentar los cambios organizativos y las bases del nuevo proyecto.

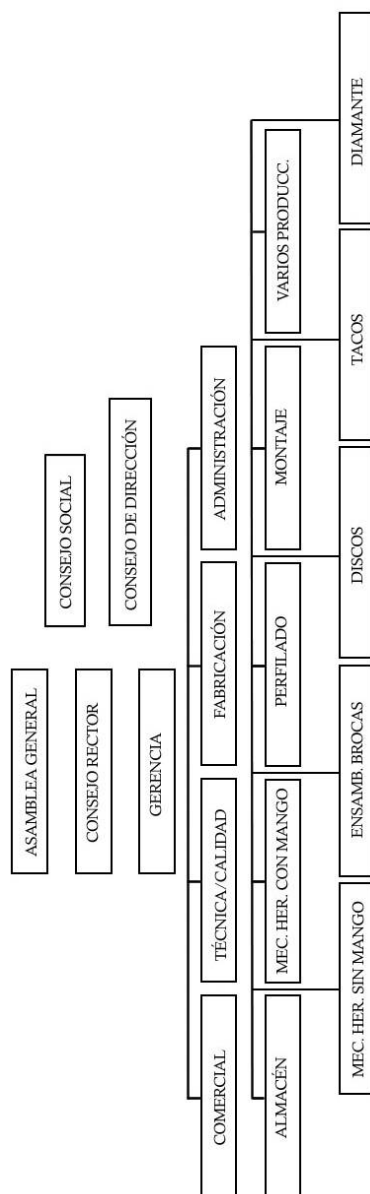


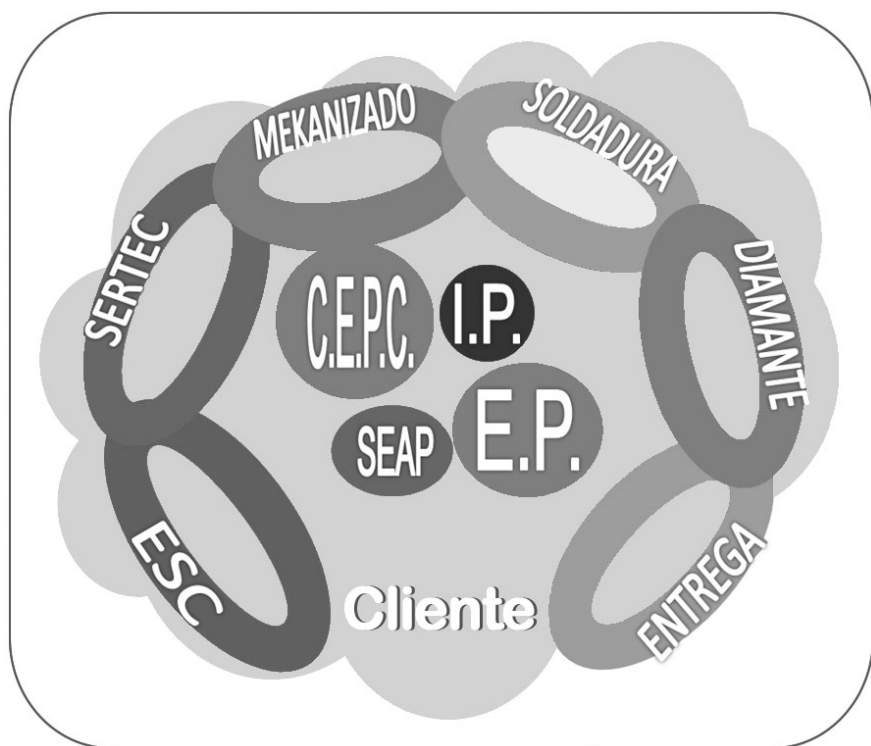
Expusimos abiertamente las conclusiones que habíamos extraído de nuestro análisis de la situación interna de la cooperativa, así como todos los datos económicos y financieros, de mercados y productos, de una forma comprensible y útil para todos, con objeto de que el conjunto de las personas tuviesen el máximo de información posible para afrontar mejor los retos futuros.

Los cambios internos que se plantearon fueron relevantes:

- Para empezar, se realizó un traslado de todas las personas de oficina a pie de planta, a un espacio habilitado en el centro de la planta de producción, a fin de romper la dinámica de arriba y abajo, y acercar a todo el mundo al cliente y al producto. También se habilitaron varias salas de reuniones dado que a partir de entonces la organización por equipos iba a requerir la celebración de muchas de ellas.
- Se crearon ocho equipos de trabajo autogestionados y en los que se integraban todas las personas de la organización.
- Los mandos intermedios abandonaron sus funciones de dirección y control para pasar a dedicarse a facetas más productivas para la cooperativa con relación a los clientes y a la tecnología y el diseño.
- Se reforzó de manera muy significativa lo relativo a los mercados y a los clientes, ya que una de las necesidades evidentes de la organización era conseguir salir de los nichos tradicionales a otros donde hubiera más oportunidades.
- Dieron comienzo las reuniones, el seguimiento de datos e indicadores, la información y la transparencia internas, y los análisis periódicos de la situación económico financiera de la cooperativa, para conseguir que la comunicación fuese más fluida y ayudar a la motivación y al compromiso.

De una manera bastante visual se puede apreciar el cambio radical en el organigrama de la cooperativa: el organigrama antiguo es el clásico, con no demasiados niveles jerárquicos, pero de corte claramente piramidal; a continuación, el nuevo organigrama, en forma de cadena, con equipos autogestionados y sin jefes ni encargados.





Los primeros pasos

Las semanas posteriores a la celebración de esta asamblea de presentación de la nueva organización se dedicaron a poner en marcha los diferentes equipos y a realizar los traspasos de tareas, especialmente con las personas que más cambio tenían.

Son momentos en los que siempre se produce una cierta sensación de caos y en Zubiola la situación no fue diferente: ante la desaparición de las estructuras tradicionales, la primera sensación es de vértigo, de que faltan los apoyos a los que estamos acostumbrados mientras los nuevos equipos aún no se han desarrollado lo suficiente.

Desafortunadamente, a esta situación derivada del cambio organizativo, en Zubiola había que añadir que la actividad seguía cayendo, con unos niveles de captación de pedidos absolutamente raquíticos, lo que añadía aún más nerviosismo si cabe.

Tres eran los frentes en los que había que actuar de manera rápida y decidida para tratar de revertir la situación.

En primer lugar, había que salir al mercado con todas las energías posibles para conseguir lo antes posible que la captación de pedidos empezase a subir hacia niveles más razonables.

Para lograrlo, lo primero que habíamos hecho era triplicar el esfuerzo en la relación con los clientes, con la dedicación de 6 personas: tres que provenían de la oficina técnica, un antiguo mando intermedio y dos del anterior equipo comercial, con quienes se conformaron dos equipos de ESC. Ahora estos equipos tenían que empezar a salir a los mercados con rapidez y puntería con un triple objetivo: incrementar las ventas en el cortísimo plazo, sembrar para el medio plazo y aprender lo máximo posible de los clientes para poder tomar las decisiones correctas en los siguientes meses.

En este punto, la colaboración y la implicación de otras organizaciones de *ner group* tenían una relevancia clara, en especial de Ekin, ya que el correcto aprovechamiento de las sinergias existentes entre ambas organizaciones podía servir de acelerador de un proceso de internacionalización, así como de apertura y homologación en clientes multinacionales que en condiciones normales requeriría un tiempo del que Zubiola no disponía.

Tan solo seis meses después, ya pudimos presentar a la asamblea un detallado plan de productos y mercados para los siguientes años, cuyas líneas maestras suponían centrarse en crecer fuertemente en cinco países y mantener los niveles en los demás con la línea de actividad de madera y el refuerzo de la de metal, así como con el lanzamiento de dos nuevos productos concretos para final de año.

Con todo ello, la previsión suponía acabar el 2013 con un incremento de facturación del 12% y del 38% el 2014, así como elevar un 23% el porcentaje de exportaciones.

El segundo frente al que había que atender con urgencia era el de la liquidez, ya que tras años de deterioro de la cuenta de resultados, la situación de la tesorería empezaba a ser angustiosa. El objetivo para el

ejercicio era intentar acabar con un *cash flow*¹¹ económico positivo, lo cual significaría que habíamos conseguido parar la hemorragia y podíamos sacar al paciente de la UVI.

Los intentos por lograr una financiación adicional a través de los mecanismos habituales de la banca, incluso con participación de las instituciones, no dieron ningún resultado y el panorama se complicaba por momentos ante la negativa de las entidades financieras a proporcionar a Zubiola una pequeña transfusión que le permitiese aguantar hasta que la situación mejorase, aunque fuera mínimamente.

Finalmente, la situación se solventó gracias a un esfuerzo adicional del conjunto de las personas de Zubiola, quienes acordaron renunciar a una parte mayor de sus anticipos laborales, gracias también al apoyo de Lagun Aro, que aceptó un plan de prejubilaciones y reubicaciones, así como de desinversiones financieras, y por último gracias a la optimización de las herramientas de anticipo de cobros especialmente en el ámbito internacional.

Todo ello, unido a que conseguimos remontar la actividad en el último cuatrimestre del año, llevó a un cierre con flujo de caja positivo, por primera vez en varios años.

El tercer frente clave era el de conseguir mejorar sustancialmente la eficiencia interna. En este ámbito era necesario atacar simultánea y rápidamente tanto la reducción de los problemas internos de calidad como el cumplimiento de los plazos de entrega al cliente, así como la reducción de los tiempos de producción, todo ello para mejorar la competitividad.

Con miras a lograrlo se invirtieron más de mil horas de reuniones de los ELC¹² y se pusieron en marcha más de una treintena de acciones concretas propuestas por los propios equipos para lograr las mejoras necesarias.

Obviamente, un mayor flujo de entrada de pedidos también ayudó a tensionar toda la estructura y a recortar las ineficiencias, logrando con todo ello en el último cuatrimestre del año un incremento de la producción del 81,4% con respecto de los ocho primeros meses del año.

¹¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Flujo_de_caja

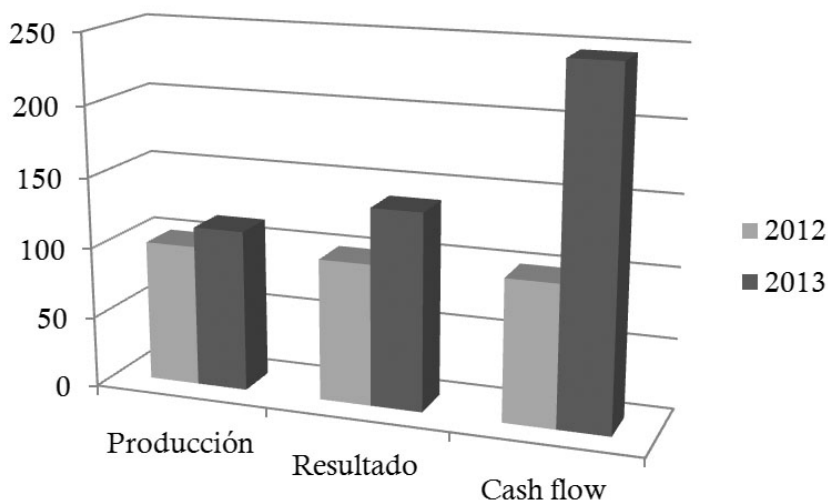
¹² Los ELC o Equipos de Línea Cliente son los equipos de producción de Zubiola.

Cierre del 2013 y perspectivas para el 2014

En lo cualitativo, la transformación de Zubiola ha sido enorme durante el 2013: todo el esfuerzo, la tensión y la dedicación se han traducido en una estructura de equipos que funcionan de una manera muy autónoma, con un nivel de exigencia interna fuerte, con un flujo de información continuo y con una comunicación muy fluida.

El ambiente es completamente diferente al de hace un año, se ha recuperado la motivación y ahora las peleas y las broncas, que también las hay, son por las ganas de echar adelante, por hacer las cosas mejor, y no para tirarse los trastos a la cabeza unos a otros como único remedio ante la frustración y la desesperanza.

En lo cuantitativo, el avance durante el 2013 no fue menor y podemos traducirlo en tres sencillas cifras: producción, resultado, *cash flow*.



Además de todo esto, también el 2013 supuso para Zubiola la integración en **ner group**, lo cual no solo significa tener la oportunidad de compartir información con otras organizaciones empresariales, conseguir precios especiales en las compras conjuntas o encontrar facilidades a la hora de salir a otros países, sino también participar en una visión global de lo que significa desarrollar hoy en día una actividad económica de una manera humana y socialmente responsable.

Personas de Zubiola participan activamente en ner group en los equipos de coordinación, de internacionalización, de gestión conjunta, de subvenciones, de compromiso con la sociedad y de financieros.

Fruto de esta participación son, por ejemplo, las ferias y las misiones comerciales conjuntas realizadas durante este año a los países clave para Zubiola.

El componente social de ner group es una de sus características más definitorias, y las personas de Zubiola han participado activamente en varios de los proyectos del equipo de compromiso con la sociedad, en el que se encuentran también representados: desde la recogida de productos para el banco de alimentos de Gipuzkoa, de tapones, medicamentos, mantas, teléfonos móviles, etc., hasta la labor en el proyecto Lur Denok de agricultura ecológica.

Con todo, quizá lo que más valor tiene es el cambio muy claro que se ha producido en la gran mayoría de las personas de Zubiola respecto al futuro de la organización: el IH¹³ elaborado por todos los equipos y presentado y aprobado por la asamblea en diciembre de 2014 plantea todo un escenario de acciones y proyectos con el objetivo de acabar el año con la cuenta de resultados en positivo y habiendo recuperado una parte importante de las reducciones en los anticipos laborales precedentes.

Este es ahora el gran reto y la gran ilusión por la que están peleando día a día las personas de Zubiola, con un gran recorrido de mejora por delante, pero también con un camino ya hecho del que tienen motivos más que sobrados para sentirse orgullosas y orgullosos.

¹³ IH significa 'Ideiak eta Helburuak', es decir, 'Ideas y Objetivos': se trata del plan, elaborado por todas las personas de la organización, que marca las directrices del año siguiente.

Algunas opiniones de los protagonistas

Para completar esta visión hemos trasladado unas breves preguntas a unas cuantas personas de Zubiola y estas son sus vivencias más personales.

¿En qué notas más diferente a Zubiola desde que estáis en ner group y con el nuevo estilo de relaciones?

Iñigo

Veo a la mayoría de las personas de Zubiola implicadas en sacar adelante nuestra empresa en el nuevo proyecto en NER. Anteriormente las decisiones se tomaban en petit comité y el resto acataba las decisiones. Ahora nos implicamos en la toma de decisiones. La cercanía y la interactividad entre departamentos son mucho mayores que antes. Es una forma de trabajar diferente, con una autonomía y una flexibilidad en la forma de trabajar y de organizarte, contando con tus compañeros. Creo que el aprovechamiento y la organización del tiempo de trabajo son mejores. Hay también períodos en los que se reciben bastantes quejas, por parte de los delegados y los clientes, de falta de decisiones, de desorganización y de problemas con los plazos, lo que ha dado argumentos a la competencia para atacarnos.

Luci

Se ha recuperado la ilusión que habíamos perdido y las ganas de trabajar por sacar adelante Zubiola.

Mertxe

La comunicación es más fluida entre directos e indirectos, no hay rangos que obstaculicen dicha fluidez, siendo el trato de igual a igual, cada uno en su responsabilidad.

Krux

En la implicación de la gran mayoría de las personas y en la ruptura (o al menos disminución) de las diferencias del personal directo-indirecto. Tengo que reconocer mi asombro al ver implicados a personas que hasta la fecha pasaban bastante de la cooperativa. Tengo la sensación de que los objetivos de la empresa han sido asumidos con fuerza, sin priorizar tanto los derechos individuales.

Beñat

La diferencia principal para mí es el trabajo en equipo, en sinergias de organizaciones y empresas, ¡y en el cambio de mentalidad!

Ainhoa

Zubiola ha dado un giro radical, ahora la información es transparente y fluida; en cuanto a las personas, son más participativas y críticos.

Joxean

A nivel interno, la participación de todas las personas en la toma de decisiones es un cambio importante; con el nuevo estilo de relaciones se potencia y se practica dicha participación. La pertenencia al grupo nos ayuda a conocer las buenas prácticas de otras empresas del grupo y nos ayuda a abrir nuevos mercados. En el tiempo desde que estamos en NER, hemos recibido mucha ayuda desinteresada que nos ha facilitado la consecución de pedidos.

Joseba

Sin duda alguna ha sido el cambio de mentalidad. La mayor diferencia que veo hoy en día es que Zubiola sale a ganar. Antes salíamos a no perder, hoy en día salimos a ganar el partido: ganar clientes, ganar en calidad, ganar en productividad, ganar como personas...

A ti personalmente, ¿en qué crees que te ha cambiado más?

Iñigo

Me ha cambiado por completo. De estar en el departamento técnico a pasar a otra actividad de relación con los clientes. Ni los delegados saben qué título ponerme al presentarme a los clientes. La semana anterior en Portugal era el «Director Comercial», esta semana en Madrid he sido el «Responsable» de Zubiola. Lo de ESC lo explicas a los clientes y lo entienden, pero se extrañan. El cambio ha sido grande por la dificultad de compatibilizar familia y trabajo debido a los días que estoy fuera.

Luci

Esta ilusión ha hecho que decida volver a trabajar a jornada completa antes de lo que tenía previsto.

Mertxe

No siento que me haya cambiado especialmente; me ha sorprendido comprobar que se practica lo que se predica.

Krux

Siempre me he sentido identificada e implicada con Zubiola, pero en muchos momentos me ha parecido que tirábamos pocos del carro, con el consiguiente desgaste, y además sin conseguir los resultados de implicación esperados. He aprendido, bueno, todavía estoy aprendiendo, que los esfuerzos de unos pocos no valen para nada, si no van unidos al resto del colectivo. He aprendido que todo el mundo puede cambiar, y mucho, y que otros no cambian nunca y no se puede luchar continuamente contra ellos. Vivo bastante más tranquila que hace dos años, entre otras cosas porque estamos dando pasos para que por medio de la polivalencia deje de ser «imprescindible» y porque ya no me enfado por cosas que no se pueden arreglar.

Beñat

Principalmente en trabajar en equipos y pensar más en los demás. Destacaría el compromiso con la Sociedad como el ejemplo más claro.

Ainhoa

En la idea de que hay una nueva manera de trabajar y entender la empresa. En sentirnos involucrados todos en un mismo proyecto.

Joxean

Personalmente, el cambio ha sido muy grande; he salido de la soledad que puede producir el mando a ser parte de un equipo. En la situación anterior existían equipos, pero en la práctica parecía que la responsabilidad de resolver todos los temas recaía en dos o tres personas.

Joseba

En lo personal he notado que soy más responsable en el día a día. Quiero aportar en positivo. Te sientes más realizado aunque haya días en los que pienses «antes vivía más tranquilo». Sin duda ha sido un cambio positivo.

¿Qué ha sido o está siendo lo más duro del cambio que se ha producido en Zubiola?

Iñigo

Los temas más duros son el compatibilizar familia y trabajo, debido al cambio en el puesto, junto al que realizas trabajos que no conoces. Por otro lado, también la sensación de desgobierno en bastantes momentos en el funcionamiento del día a día (quejas de clientes, delegados, problemas con plazos, calidad, etc.). En algunas tareas falta definición de los responsables.

Luci

No veo nada especialmente duro, excepto la cantidad de horas que se hacen fuera de la jornada laboral.

Mertxe

Que cada uno asuma su puesto con responsabilidad, ya que a la rueda le cuesta girar cuando hay personas que no consiguen ver que su aportación puede ser clave para ello.

Krux

No siento que haya momentos más duros que antes de NER. Es duro trabajar sin cobrar las horas que hacen falta, pero antes también lo hacíamos. Es duro no llegar a los anticipos normales, pero llevamos años con estos reducidos, así que no son situaciones que pueda identificar como «lo duro» del nuevo estilo de relaciones.

Beñat

Que ahora no hay jefes y cada cual tiene que coger responsabilidades.

Joxean

A veces me da la impresión de que se intenta pasar la pelota al compañero, si es posible a otro equipo. Cuesta entender que no vendrá nadie a resolver los problemas de cada uno, hace que se demoren algunos temas.

Joseba

Lo más duro del cambio es cuando notas que las inercias del pasado son obstáculos para el presente y el futuro de Zubiola. No se puede hacer borrón y cuenta nueva. Las personas somos el motor para el cambio, para lo bueno y para lo malo, y a veces cuesta...

En estos momentos, ¿cómo ves el futuro de Zubiola?

Iñigo

Teniendo en cuenta la incertidumbre de la economía, estamos trabajando para que sea un año mejor que el anterior, remontar los malos resultados y subir sin falta el sueldo de todos nosotros acercándonos al 100% y con las pagas extras.

Luci

Veo el futuro con esperanza y realmente convencida de que Zubiola saldrá adelante.

Mertxe

Se nos presenta difícil, pero es un colectivo en su mayoría, «nuevamente», ilusionado y cuando hay ganas, se pueden conseguir grandes metas y yo confío en que así lo haremos.

Krux

Yo lo veo bastante mejor que hace un año, pero tenemos mucho que mejorar en todos los aspectos. De todas formas, a dos años vista, el futuro se ve prometedor. ¿Mi sueño? Llegar a crear puestos de trabajo y ser capaces de aportar a la sociedad el compromiso de NER, sin que nadie tenga que recordárnoslo todos los meses.

Beñat

¡Muy optimista y con mucha ilusión!

Ainhoa

Veo un futuro optimista y esperanzador. Todavía tenemos mucho camino que recorrer, pero todos juntos podemos conseguir todos los objetivos propuestos. Ner nos ha dado confianza en nosotros mismos.

Joxean

Aunque estamos todavía en una situación de mercado difícil, creo que Zubiola tiene un futuro bueno, las medidas adoptadas en cuanto a producto mercado nos facilitara la captación de pedidos.

Internamente se ha demostrado que las personas responden y que si aprovechamos las sinergias del grupo podemos lograr los objetivos marcados.

Joseba

El futuro de Zubiola está en nuestras manos. Siempre ha sido así, pero ahora lo creemos. Aunque el futuro sea incierto, lo veo con optimismo e ilusión. Para mí es una garantía que Pablo, Joana y Koldo estén a nuestro lado en este camino. (Y eso que no soy pelota.)



Capítulo IV

LANCOR, UN CAMBIO NECESARIO

Introducción

Lancor (Gallarta-Bizkaia) ha sido una historia de personajes, con nombres de sindicatos detrás. Comienza en el 2005, cuando se estaba iniciando la creación de K2K, de momento, únicamente con Koldo Saratxaga. Desde el punto de vista de la gestión, Lancor ha sido y es un proyecto de éxito desde el inicio del cambio a ner, en la línea de otros que exponemos en nuestros libros. En los primeros cinco años lo lideró K2K, asumiendo la coordinación por medio de Jabi Salcedo, siendo Unai Mendikote, que procedía de K2K, quien de forma personal y con el asesoramiento de K2K lo continúa.

Sin embargo, lo que consideramos una experiencia singular es el cambio producido de S.A.L. a S.L. y ahora a S.Coop., a Cooperativa, con el fin de facilitar el cambio generacional y asegurar el futuro de todas las personas. Han sido años de conversaciones para llegar a un término satisfactorio.

*Creemos interesante reflejar la carta que permitió el inicio de relaciones entre Lancor y Koldo Saratxaga. Lancor es el miembro de **ner group** más antiguo.*

Muy Sr. nuestro:

El pasado día 17-7-2005 en el diario *El Correo* y en el apartado de *Expectativas* vimos un reportaje que nos hizo creer que era Vd. alguien que estamos buscando y esperando para que nuestra empresa no muera.

Somos una empresa S.L. de 71 trabajadores, de los que 45 somos propietarios, junto con otros 42 que por jubilaciones y prejubilaciones ya no son trabajadores, pero lo han sido; los que no son trabajadores son hijos de trabajadores; los prejubilados todavía pertenecen a la empresa por estar con el contrato de sustitución; aunque no somos una cooperativa, nuestro funcionamiento es similar.

Somos una empresa que por nuestra tecnología e influencia en el mercado no necesita salir a vender, pero el peligro es que fabricamos para cuatro multinacionales principalmente. En estos momentos estamos inmersos en un nuevo proyecto muy ambicioso que duplicaría nuestra facturación.

Precisamente por la edad de los que tenemos las acciones, tanto técnicos como directivos se han ido jubilando, y tenemos problemas en la contratación de nuevo personal por nuestro funcionamiento.

Hace año y medio contratamos un Director General que, por lo visto, a pesar de traer muy buenas referencias, no ha estado en empresas similares y con los problemas que conlleva el funcionamiento corporativista.

Le agradeceríamos nos concediese una entrevista como y cuando Vd. quiera para ver si nos puede aportar soluciones o si nos puede poner en contacto con quien crea nos puede ayudar.

Esperamos su contestación en un sentido o en otro, y le agradecemos el tiempo que nos haya podido dedicar.

Un saludo,

Cuando las cosas van mal, hay que modificarlas, es imprescindible hacerlo si queremos que el rumbo cambie y recuperarnos del bache. Pero a veces ya es tarde, y por más cambios que hagamos, el ritmo ya está perdido y la solución es altamente improbable.

Cambiar las cosas cuando van bien es algo que a muchas personas les da miedo. Si algo va bien... ¿por qué cambiarlo?

Pues precisamente para que no vaya mal.

Mientras vivimos en el presente, debemos tener la capacidad de mirar un poco más allá, anticiparnos al futuro y ver por dónde caminará una organización a medida que los años vayan pasando y las circunstancias sean otras. En ocasiones, al analizar ese futuro probable, vemos que, para el crecimiento y el buen funcionamiento, es necesario llevar a cabo algunos cambios que no son necesarios en la actualidad y sí para

garantizar que el futuro de la organización será al menos tan bueno como el presente, incluso para evitar que ese futuro deje de existir... Y el momento de lanzarse a esa aventura es precisamente cuando la organización goza de una buena y estable situación.

Realizar esos cambios no es fácil; pueden ser pequeños a ojos externos, pero internamente de gran envergadura y requerir de mucho esfuerzo, muchos conocimientos, mucho trabajo, negociaciones, reuniones, asambleas...

En esta situación se encontraba Lancor. Había nacido como una sociedad limitada y a medida que el tiempo había ido pasando y los socios jubilándose, el lugar de estos como trabajadores en la organización lo habían ido ocupando nuevas personas, mientras que su lugar como socios les seguía perteneciendo.

Pasados muchos años desde el nacimiento de Lancor, la gran mayoría de sus socios estaban ya jubilados y, por tanto, fuera del día a día de la organización, a la que iban a trabajar cada jornada apenas un puñado de ellos, acompañados por todas las personas que poco a poco se habían ido incorporando como meros trabajadores.

Lancor veía que la situación se convertiría en insostenible más pronto que tarde y un cambio era necesario. En justicia, hay que reconocer que lo habían intentado en varias ocasiones, aunque sin llegar a dar con la solución acertada porque, como ellos mismos explican, no sabían a ciencia cierta ni cuál era ni cómo encontrarla y, sobre todo, porque con el paso de los años, las relaciones personales habían sufrido un cierto desgaste y no se encontraban en su mejor momento, lo que complicaba cualquier intento de ajuste.

Tras su salida de Irizar, Koldo Saratxaga llegó a Lancor en el año 2005. Fue la primera organización que reclamó su ayuda, incluso antes de que el *ner* existiera tal y como lo conocemos hoy, ni apenas K2K, ni mucho menos **ner group**. Con Koldo empezaron los cambios en la organización, una serie de modificaciones en la gestión, en la forma de hacer y de actuar, que sentaron las bases para, años más tarde, llevar a cabo el importante cambio que tenían pendiente.

* * *

Jabi Salcedo trabajó codo con codo con ellos durante estos primeros años, y eso le permitió conocer de una forma muy profunda a todas y cada una de las personas que trabajaban allí. Como ellos dicen, «no es que nos conociera por el nombre, ¡es que se sabía hasta el mote de cada uno! — dice José Luis Aramburu—. Jabi sabía qué estaría dispuesta a aceptar cada persona antes incluso de plantárselo, y eso nos facilitó mucho las cosas y nos ahorró el tiempo de hacer planteamientos que no iban a salir adelante».

Ese conocimiento personal fue la pieza clave para cerrar el cambio tiempo después...

Tras varios años de evolución, Lancor funcionaba, tenía clientes, trabajo, beneficios... incluso llegó a incluir entre su plantilla durante un tiempo (ya inmersos en la crisis económica mundial) a personas reubicadas de otras organizaciones de **ner group**, síntoma inequívoco de la buena marcha.

Este era el punto de partida para un cambio necesario hacia el futuro.

La pertenencia de Lancor a **ner group** había hecho que K2K no se hubiera ido nunca del todo, aun cuando el cambio de modelo ya se había instaurado, pero de nuevo su presencia y su conocimiento eran fundamentales para llevar a cabo esta transformación.

En ese momento, dentro de Lancor se diferenciaban claramente tres grupos de personas, con intereses también diferentes. Por un lado, socios jubilados desconocedores del día a día y el trabajo de la empresa, pero lógicamente interesados en cobrar los dividendos correspondientes en la fecha establecida. Por otro lado, socios en activo interesados en esto mismo, pero también en la consecución de proyectos, nuevos clientes y objetivos que permitan a la empresa mantener el activo y lograr beneficios. En tercer lugar, los trabajadores no socios, los más numerosos progresivamente, interesados sobre todo en mantener su puesto de trabajo de cara al futuro para ingresar su salario cada mes.

La sintonía ya no era la misma que al principio, cuando todas las personas eran iguales ante la empresa, tenían los mismos objetivos y se encontraban en una misma situación.

Las diferencias se agravaban cada vez más y la situación interna empezó a ser insostenible. La formación del Consejo de Administración seguía recayendo en los socios, pero estos ya no se ven a diario —algunos no se ven— y sus objetivos ya no son comunes.

En los comienzos, cuando todos los socios estaban en activo, es decir, cuando todos los trabajadores eran socios, las personas se habían organizado por afinidad sindical. El consejo dependía entonces de las elecciones sindicales y se conformaba en función de los votos obtenidos por cada sindicato. Esto sirvió mientras el grupo de socios trabajadores era mayoritario, pero en los últimos tiempos, con mayoría de trabajadores no socios, el consejo ya no representaba a casi nadie...

Jabi Salcedo cuenta cómo era la situación cuándo K2K entra a coordinar Lancor:

«En la celebración de la primera asamblea aparece el representante de un cuarto sindicato, sin representación dentro del consejo de administración, al contrario de los otros tres, pero que aglutinaba el 40% del respaldo. En vista de la situación, pedimos al consejo que diera entrada a ese cuarto sindicato porque de otra manera era imposible seguir trabajando. Eso generó una cierta revolución, ¿Cómo vamos a dar entrada a nuestros enemigos? Decían ellos... ¿Enemigos? ¡Si trabajan con vosotros todos los días! Fue una lucha...

»Finalmente dimos la vuelta a la situación y conseguimos, con mucho dolor, que el cuarto sindicato se sentara también a la mesa. Los otros tres grupos estaban convencidos de que sería un error y que íbamos a echar por la borda lo conseguido, pero en aquel momento hicieron algo que es la base del ner, confiar, confiaron en nosotros.

»Tenían una parte de razón, para nosotros era mucho más fácil trabajar con el consejo anterior, el que acabábamos de formar era mucho más duro, pero con ese cambio habíamos conseguido sentarnos todos a la mesa y que estuvieran representados todos los grupos, y a partir de ahí, comenzamos a trabajar.»

Lo primero que hizo K2K fue ir impregnando la organización con la nueva forma de hacer del ner, y eso no era fácil, precisamente por todos esos bandos que se habían ido creando a lo largo de los años. Así, K2K tomaba las decisiones y el bando de la o las personas afectadas acudía a pedir explicaciones si la decisión no era de su agrado.

El hecho de que la gestión en este momento estuviera en manos de K2K fue una de las bazas fundamentales, ya que según ellos mismos nos

cuentan, desde K2K tienen la libertad plena de tomar cualquier decisión (incluso la de abandonar el proyecto si así lo consideran) y una completa autonomía, algo de lo que carecen las personas que integran el consejo de administración, de cuyas decisiones dependen tantas cosas, incluida la posibilidad de mantenerse en él o pasar a la oposición, e incluso su sueldo. Por eso, a los miembros del consejo les resulta necesario crear alianzas y sus decisiones dejan de ser del todo libres.

«Nosotros tenemos una sistemática muy sólida —prosigue Jabi—, y les dejamos muy claro que del día a día éramos los responsables, que los cambios organizativos son cosa nuestra, nosotros necesitamos al consejo, pero que si en ellos recae la responsabilidad de la gestión, en nosotros la de hacer los cambios, siempre intentando levantar las menos ampollas posibles, pero tomando las decisiones que siempre consideráramos oportunas.

»Si en algún momento se rechazan nuestras orientaciones o el proyecto que hemos marcado no sale respaldado en alguna votación que planteemos, no tenemos ningún problema en dejarlo y marcharnos, porque nuestro trabajo y nuestro sueldo no dependen de esa decisión concreta, y por tanto, no tenemos que aliarnos con nadie para mantenerlos.»

Esto se fue consiguiendo poco a poco, con el **ner** empapándose en la organización, lo que fue poniendo menos duras las cosas. A partir de aquí comenzó a abordarse el que según ellos mismos reconocen era el principal problema: el hecho de que la mayor parte de personas pertenecientes al consejo de administración estuvieran jubilados y fuera de la empresa, en algunos casos, desde hacía muchos años, y en consecuencia, sus informaciones sobre lo que ocurre y cómo se vive en la organización procedían de terceras personas, según su propio punto de vista.

«En el año 2010 nosotros les planteamos la necesidad de liberalizar la gestión. Teníamos claro que la prioridad era dar un futuro a la sociedad y la única solución viable que nosotros considerábamos pasaba por vender las acciones. En un principio pensamos en la posibilidad de venderlas a un tercero; no lo quisieron y, por tanto, la solución pasaba por vender las acciones de 90 personas a los 90 que estaban trabajando.

»El primer problema surge con la casuística de cada socio. De entre todos los que iban a vender sus acciones, había alrededor de

30 causas específicas; los que eran padre e hijo, el que era padre y dos hijos, el que tenía un tío, el que no tenía a nadie, la viuda que había heredado las acciones de su marido, el que tenía solo una parte de las acciones...»

A pesar de las dificultades que adivinaban, eran conscientes de que la solución pasaba por esta venta por parte del accionariado, de manera que K2K planteó la posibilidad al consejo. Este aceptó, les pareció una buena salida y reconocieron que en algún momento ya habían intentando llevarlo a cabo, por lo que al mismo tiempo apuntaban que sería complicadísimo conseguirlo.

«Nuestro principal objetivo siempre había sido mantener los puestos de trabajo, y eso lo habíamos ido consiguiendo a trancas y barrancas —narra José Luis Aramburu, presidente durante todo el proceso—. De hecho, la empresa se convirtió en sociedad limitada en los años noventa, después de una crisis que nos situó ante dos opciones, o aceptar el cierre o que los trabajadores la compráramos. Decidimos comprar la empresa con todas las deudas que tenía y, no sé si bien o mal asesorados, optamos por crear una sociedad limitada. Desde el principio supimos que esto se quedaría pequeño enseguida y que necesitaría un cambio, por eso cuando Koldo y Jabi dicen que esto nos ha llevado tres años, creo que se equivocan, yo creo que el proceso comenzó precisamente en el noventa, con la creación de la sociedad limitada en la que casi siempre hemos funcionado como una cooperativa.»

Conscientes o no de la necesidad de ese cambio desde los años noventa, como apunta José Luis, la realidad es que las negociaciones comienzan en el año 2011.

«Eso es lo que hemos estado haciendo desde 2011 hasta octubre de 2013, reunirnos y hablar para llegar a acuerdos. Creamos una sistemática de trabajo basada en un comité que fuera estudiando todas las propuestas», dice Jabi.

Aquí tuvo un papel fundamental el equipo jurídico que se ha encargado de todo el proceso, Trebeki. Esta era la primera vez que en Euskadi se

llevaba a cabo una transformación de una Sociedad Limitada a una Sociedad Cooperativa. El reto era increíble, los únicos antecedentes de organizaciones que se habían hecho cooperativa eran empresas que estaban perdiendo dinero o que estaban a punto de cerrar. El accionista hace un concurso y el juez lo gestiona, y mientras lo gestiona, los trabajadores deciden que van a hacer algo contra lo que les deben, y se quedan con algo que está «tocado», pero ahora se trataba de una organización que funcionaba, que había ido andando y creciendo, que tenía permanentes resultados positivos desde 2006.

Además, los pocos ejemplos que encontraron y a los que recurrieron en busca de información eran de una o dos personas que vendían, y el mismo número de las que compraban. En este caso, el número de vendedores alcanzaba los 90 socios, y otros tantos los compradores, una cifra de personas elevadísima que complicaba mucho la gestión de compra-venta y transformación.

Las gestiones internas todavía iban a llevar mucho tiempo, y en previsión de todo ese plazo, creían necesario compartir con los posibles socios, de momento trabajadores, el planteamiento a futuro que estaban gestando para la organización.

«A final de año y en una asamblea, planteamos a los trabajadores lo que queríamos conseguir. Les dijimos que queríamos que ellos compraran la empresa, pero como todavía faltaba un tiempo para poder efectuar la compra-venta, les pedimos que renunciaran al reparto de una parte de los beneficios de ese año, y al reparto total de los del año siguiente. Esto era necesario para ir creando el ahorro necesario que más adelante íbamos a necesitar en la compra de la empresa. El dinero se guardaría con el nombre de cada uno, de modo que nadie se quedaría sin él y así comenzábamos a crear hucha.»

Jabi recuerda que en aquel momento aparecieron algunas voces discordantes, un porcentaje pequeño, pero que metían mucho ruido.

«Tuvimos que hacer un esfuerzo por mantener la calma y soportar ese ruido, porque aunque no es agradable, la gran mayoría, mientras que las cosas sean transparentes, estén claras y tengan una lógica, siempre utiliza el sentido. Les dejamos muy claro que solo les comunicaríamos la propuesta, técnica y económica viable, cuando estuviera del todo cerrada, y que en ese momento tendrían

la libertad plena de votar a favor o en contra, pero que en ningún caso íbamos a permitir que hubiera alternativas ni por parte de los que iban a vender ni de los que iban a comprar, así de transparente iba a ser...»

Se sintieron muy satisfechos de la forma como se llevó a cabo todo el proceso interno por parte del comité para conseguir la propuesta final.

«A veces dábamos un paso adelante y en la siguiente negociación, varios atrás, por eso era muy importante que no se filtrara nada, porque lo que hoy servía, mañana ya no. Que los trabajadores conocieran datos erróneos podía complicar mucho los avances», recuerdan Javier Velasco y Nohemi Rodríguez, abogados de Trekebi.

A lo largo de los dos años que duraron las negociaciones se llevaron a cabo asambleas breves en las que ese comité exponía las cosas que ya estaban claras.

«En estos momentos algunos trabajadores sentían que les faltaba información o que esta les llegaba con cuentagotas, pero tenía que ser así, solo podíamos contarles las cosas que ya estaban cerradas, para poder seguir trabajando en las demás», dice Nohemi.

«Una de las cosas que nos llevó más tiempo fue llegar al valor de la organización. A la hora de definir un precio, nosotros tenemos experiencia, con lo cual fuimos muy capaces de ir acotando, partiendo sobre todo de la premisa de que no íbamos a salir al mercado social —expone Jabi—. Aquí hay un matiz que ha sido fundamental en todo el proceso. Se trata del hecho de que los accionistas no estuvieran obligados a vender la empresa a los trabajadores.

»La ley no lo contempla, y mucho menos cuando la empresa está sana y tiene beneficio. Esto situaba a los compradores en una clara posición inicial de desventaja con respecto a los vendedores, por lo que vimos claro desde el principio que esto no podía ser una negociación, sino que debíamos llegar a una cifra interna y, una vez cerrada, plantearse a los compradores.

»Lo primero fue convencer al consejo actual de que había que hacer el ejercicio de intentar vender, y a partir de ahí, ir viendo la forma de hacerlo y tomando decisiones al respecto. Era complicado, no había antecedentes, ni una ley a la que sujetar el cambio. Al principio no pensamos en una cooperativa porque nos parecía complejo, y fuimos desgranando todas las situaciones complejas para ver si esto nos llevaría a alguna parte y era viable. Teníamos que hacer esto antes de presentar un planteamiento a los trabajadores; necesitábamos que 90 personas vendieran y 90 compraran, no estando ninguna de ellos obligada a hacerlo aun habiendo votado a favor al cambio. Así de complicadas son a veces las cosas...

»Sobre toda esta base, comenzamos a hacer unas formulaciones para encontrar el precio que fuera adecuado para todas las partes: los vendedores, los compradores y la propia organización. Tras conseguirlo tiempo después, le aplicamos una rebaja. Aun con todo, el precio resultó muy razonable teniendo en cuenta que no íbamos a salir al mercado y sobre todo mirando la situación económica por la que pasaba, y continúa pasando, la sociedad.»

Una vez se logró un principio de acuerdo, llegó el momento de plantear la propuesta final a todos los trabajadores en activo de Lancor. Anticipándose a todas las posibilidades y circunstancias personales, Trebeki habían hablado con una entidad bancaria que pudiera dar financiación a las personas que en el momento de la compra no estuvieran en disposición de hacer frente a su cifra. De esa forma, en el mismo momento de exponer el planteamiento a los trabajadores, les explicaron cómo se llevaría a cabo el cambio en función de la situación personal en la que se encontrara cada uno, siempre manteniendo la privacidad y el anonimato.

Para evitar que estas personas que tenían que pedir un préstamo se endeudaran más de lo necesario debido a los intereses que debían pagar, se decidió que la nueva cooperativa siempre pagara a los trabajadores por su dinero un punto por encima, para que esos intereses no supusieran un incremento en su deuda.

Tras exponer todo el planteamiento en una asamblea, se convocó la votación para unos días después, y durante ese tiempo se generaron corrientes de opinión que parecía que complicarían las cosas. Finalmente,

el 100% de los socios vendió y el 100% de los trabajadores compró. El proceso no fue fácil porque cada socio y cada trabajador se encontraban en una situación diferente y fue necesario adaptar la compra y la venta a distintas situaciones.

La transformación de Sociedad Limitada en Cooperativa se firmó en octubre de 2013. Desde entonces han pasado unos meses y puede decirse que el resultado se considera satisfactorio por parte de los vendedores, también por parte de los compradores, y que no ha tenido repercusión alguna en el sistema financiero de Lancor que continúa su marcha de la misma forma.

Esto no quiere decir que haya sido fácil, pues ellos mismos reconocen que, a lo largo de los dos años que han durado las negociaciones, ha habido muchas tensiones y también muchas ocasiones en las que han sentido la tentación de tirar la toalla, porque a las diferentes partes les parecía que todo el esfuerzo que estaban haciendo no acabaría por llevarles a ningún puerto. Sin embargo, llegaron donde querían y Lancor hoy es una renovada empresa en crecimiento.

«Yo creo que tenemos que agradecer especialmente a Koldo y a Jabi que nos obligaran a sentarnos a todos en torno a la misma mesa, que nos obligaran también a olvidar el pasado y mirar al futuro. Lo hicimos con mucho esfuerzo y gracias a eso, ha sido posible conseguir este cambio. Yo me jubilo de Lancor el año que viene y lo hago muy satisfecho por lo que hemos conseguido en este último año», termina José Luis.

Capítulo V

EXPANSIÓN DE EKIN

Introducción

*En el momento de terminar estas notas sobre EKIN, S. Coop. se cumplen seis años de su traumática situación, tras un cambio radical de cabeza gestora, efectuado por parte del Consejo Rector, con sus correspondientes duraderas secuelas entre partidarios y detractores que acaban convertidos en bandos. Después vino la decisión, en asamblea, con un 84 % de aceptación, de adoptar el nuevo estilo de relaciones (**ner**) liderado por K2K.*

En estos seis años se han realizado docenas de asambleas, pues todas las decisiones se han tomado tras una extensa información y una amplia mayoría en las asambleas.

Hay una máxima aceptada en la dinámica asamblearia y es que cuando se asiste a una asamblea y se tiene la oportunidad de hacer campaña y hablar libremente, también se debe aceptar y ser coherente con lo que la mayoría aprueba. Se puede decir que en EKIN hay personas, cada vez menos, es cierto, que no han variado su postura roma desde octubre de 2008, al margen de la evolución en las formas y en el fondo de la cooperativa. Si con esta continua rémora EKIN ha logrado migrar a las posiciones actuales, ¿qué hubiera sido con esa energía malgastada sumada al resto?

*En el capítulo I de Experiencias ner 2011 se puede conocer las realidades de los tres primeros años de aventura **ner** y en este capítulo VI, la expansión estratégica de internacionalización para el próximo lustro.*

En su conjunto, como pyme, EKIN es para este País Vasco un excelente ejemplo de toma de decisiones ante varios de los retos que hoy continúan teniendo pendientes la mayoría de sus pymes: a) Innovación total en su gestión. b) Crecer en tamaño de cara a ser más competitiva, incorporando a su competencia. c) Un plan agresivo de internacionalización soportado por las personas, los clientes y una clara y original financiación.

K2K aterrizó en EKIN en octubre del 2008, después de las correspondientes visitas, reuniones y votación en asamblea con el fin de decidir iniciar el camino hacia un cambio organizacional basado en un nuevo estilo de relaciones (**ner**).

EKIN se dedica al diseño y la fabricación de herramientas de corte y de maquinaria para la utilización de dichas herramientas. La fabricación de herramientas suponía en esos años un 70% del total de su actividad. El año 2008 había sido el mejor de la década para las empresas (proyectos) en el sector de automoción.

En el momento de nuestra entrada en EKIN la actividad era altísima y aquel octubre fue el mes récord en entrada de pedidos en herramientas. El conjunto de la producción no seguía la entrada de pedidos, sino que se reflejaba en una cartera de pedidos superior a seis meses de trabajo, con su consiguiente impacto en el alargamiento de los plazos de entrega a los clientes.

Al mes siguiente de nuestra incorporación, noviembre del 2008, la entrada de pedidos se redujo en un 40%, seguida en diciembre por otra caída del 30%, con lo que en enero nos colocamos en una entrada de pedidos del 18% de la media del año anterior. Esta situación se mantuvo prácticamente durante un año.

Merece la pena recordar que en esta situación de dificultad extrema, y siguiendo el nuevo estilo de relaciones (**ner**), EKIN decidió mantener a todas las personas que estaban en activo a finales del 2008, socios y eventuales por cuenta ajena. Así se aprobó en asamblea, con un porcentaje favorable superior al 83%, unido a una reducción salarial del 13% y la eliminación del kilometraje de la llamada paga de San Juan, más un plan de reubicación, que se mantuvo durante un año, por el que alrededor del 50% de las personas dedicadas a fabricación (personas directas) irían a trabajar a otras cooperativas de Lagun Aro.

Ante una situación crítica como la explicada, realizamos en EKIN, entre otras acciones, una reflexión para analizar y razonar con qué fuerza nos estaba azotando la crisis y sus causas.

Se puso de manifiesto que durante los años de crecimiento continuado de la economía, y por supuesto, de la producción de automóviles en el mundo, EKIN fue una de las muchas empresas donde no se realizó un análisis estratégico de cómo y dónde debía de estar durante los siguientes diez/quince años. Nunca se preguntó qué estaba pasando en el mundo y cómo esos cambios podían afectarles.

Habían elegido fabricar, prácticamente como monoprodueto, la herramienta de corte para la industria del automóvil y siempre con la idea de suministrarlo desde Zornotza (País Vasco). En su decisión, no tuvieron en cuenta que el mundo evoluciona continuamente y que países con gran potencial de consumo se estaban preparando, y muy bien, para abastecerse con sus propios productos industriales.

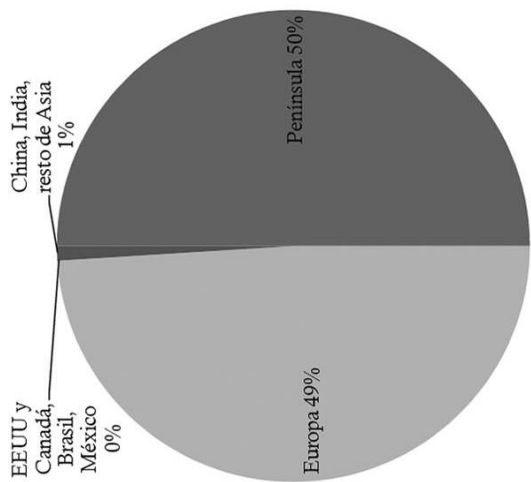
Durante los veinte años anteriores al 2008, la demanda del monoprodueto había seguido creciendo en EKIN. En lo único en lo que había que centrarse era en invertir en maquinaria para una producción más potente, rápida y exacta, pero siempre en su misma ubicación, en Zornotza.

Esta práctica, muy extendida, como digo, no ha colocado a la mayoría de las empresas en una situación óptima para contrarrestar la crisis, como se puede sentir todavía en el 2014, en un tejido industrial que sigue sufriendo el cambio operado en el mundo durante los últimos quince años.

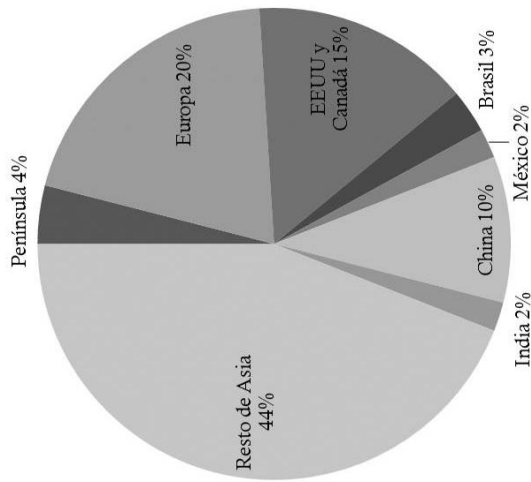
De la mencionada reflexión realizada en EKIN, una primera conclusión fue que estábamos demasiado orientados a suministrar herramientas de corte para el sector de la automoción, sector al que la crisis golpeaba con especial intensidad en el mundo, pero sobre todo en Europa y Norteamérica (mercados ya desarrollados). Otros sectores, como el de aeronáutica o el de energía, estaban pasando la crisis con bastante más actividad. Durante años, EKIN había contemplado la idea de fabricar herramientas de corte para estos mercados, incluso llegó a producirlas de forma esporádica. Los resultados económicos de este tipo de brochas resultaban muy inferiores a los de las brochas para automoción, ya que la maquinaria en EKIN no estaba pensada para ese tipo de producto. En vista de esto y de que el mercado de automoción en los primeros años del siglo XXI crecía vertiginosamente, sin reflexionar sobre el futuro, sino enfocándose a un resultado económico a corto plazo, decidieron centrarse en el mercado de automoción.

La segunda conclusión de la reflexión fue la de constatar que casi un 50% de las ventas provenían del mercado doméstico, península Ibérica, con una influencia altísima del mercado local, País Vasco. El otro 49% era casi en su totalidad del mercado europeo, donde los dos países principales compradores eran, por este orden, Francia y Alemania. En ambos existen abundantes productores locales de herramientas de corte. Las perspectivas de recuperación de los mercados nos orientaban a valorar que Europa occidental no iba a seguir creciendo al ritmo con el que lo había hecho hasta entonces, por un lado, y que en ese mercado había suministradores más que suficientes para repartirse la dañada demanda actual, por otro.

Gráfico I. Año 2007. EKIN vs. Mercado

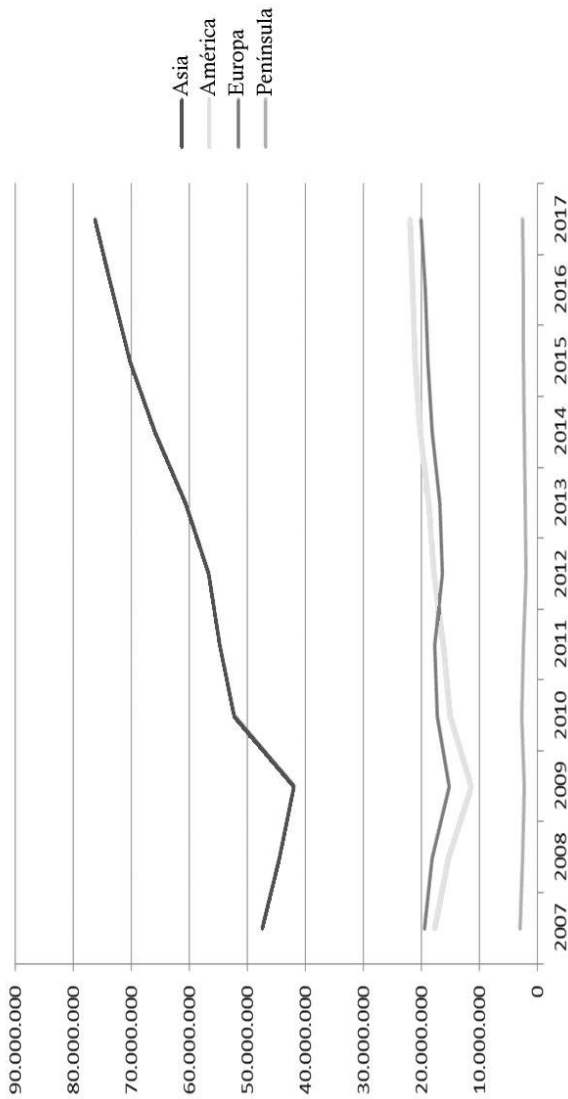


Mercado de EKIN, S. Coop. en 2007



Mercado de vehículos en el mundo en 2007

Gráfico II. Mercado de vehículos en el mundo



Producción Vehículos 2007 = 85 M > 255 M/€
Producción Vehículos 2017 = 118 M > 354 M/€
(Conversión = 1 M vehículos > 3 M/€ en brochas)

La tercera conclusión nos llevó a analizar la experiencia hasta la fecha como exportadores en los mercados fuera de Europa; comprobamos entonces que habíamos realizado suministros esporádicos en mercados tanto asiáticos como americanos. En estos casos, habíamos sido contactados por algunas empresas a las que habíamos suministrado puntualmente unas cuantas brochas, pero o bien debido a la lejanía para responder al servicio posventa, o bien al fluctuante cambio de divisas, o al competitivo precio local, se vio poco probable el desarrollo de estos mercados sirviéndolos desde Zornotza.

Una vez realizada esta reflexión, procedimos a estudiar los mercados exteriores, definiendo con claridad previamente unos criterios para la toma de decisiones. Estos criterios fueron: tamaño del mercado en la producción de coches, perspectivas de crecimiento en los próximos años, presencia con implantación en el país de nuestra competencia y, por último, de acuerdo con nuestras experiencias, dificultad del país (cultural, política y económica).

El resultado nos orientó a estudiar dos países. Creamos para cada uno un equipo que realizara visitas durante un año, con el propósito de contactar todos los clientes potenciales importantes y recoger la información necesaria para poder determinar nuestras posibilidades.

Los países seleccionados fueron India y México, con una gran producción de coches y en claro crecimiento a pesar de la sombra de la crisis económico-financiera.

Durante ese año, los dos equipos visitaron repetidamente estos países, presentaron nuestros productos y servicios, realizaron cotizaciones, recogieron la respuesta de los clientes respecto al precio, a la calidad, al servicio, etc.

En México, si bien las grandes compañías a nivel mundial y sus suministradores de componentes ya estaban instalados en el mercado de fabricantes de automoción, se vio que no existía ningún suministrador internacional de herramientas de corte con planta de producción o servicio en el país. Las compras de estas herramientas se realizaban a los productores de Estados Unidos, por cercanía geográfica y por paridad en la moneda peso/dólar. Pero existía un claro sentimiento de lejanía cultural, de falta de entendimiento. Empezamos a incrementar nuestras ventas, aunque siempre limitados a la posibilidad de ser el suministrador alternativo, al que mantendrán con un 5 o 10% para no estar en manos de un solo proveedor. Debido a la lejanía, en ningún caso podíamos aspirar

a ser considerados como suministrador principal. Durante las visitas, fuimos intercambiando ideas y opiniones para mejorar nuestras posibilidades de crecimiento; estas pasaban claramente por dos opciones: instalarnos con un centro de servicio posventa (afilado y regenerado de herramientas) o empezar a producir en el país.

El caso de la India era diferente en esos momentos, 2009 y 2010. Empezaban a implantarse los grandes fabricantes internacionales de vehículos, y se estaban desarrollando velozmente los productores nacionales siguiendo el crecimiento económico del país. En cuanto a los fabricantes de herramientas de corte, existían varios suministradores locales, dos de ellos de un tamaño importante, entre 300 y 500 personas, y media docena de pequeños. Los dos grandes habían establecido sendos acuerdos de colaboración técnica y comercial, incluso con cambio en el accionariado, con dos importantes suministradores internacionales (MHI y Nachi), ambos japoneses. Los demás suministradores de herramientas eran de un tamaño reducido y con un conocimiento técnico y de producción limitado.

Los clientes nacionales tenían una referencia local de precios, los cuales, debido al bajo coste de las personas, hacían prácticamente inviable competir suministrando desde Europa.

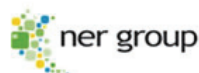
Los clientes internacionales de la primera oleada eran principalmente orientales (japoneses) que solían comprar a suministradores de su país. En algún caso podrían ser compradores, pero siempre si se trata de un suministrador local, con planta de producción en el país.

Por último, los clientes internacionales de la segunda oleada, occidentales, muestran su interés en que les suministre un proveedor que conocen en Europa, pero también exigen que el servicio y el precio se referencien a las condiciones del país.

Ekin México



**Puesta en marcha de una
Planta de Producción
en Querétaro
a principios del 2011**



México

Una vez recogida la información y compartida con todos, se analiza en el Equipo de Pilotaje y se propone la implantación en México con un Centro de Servicio (afilado y regenerado).

Durante la fase de análisis, una constante en las conversaciones con Koldo eran quién o quiénes iban a ser quienes traccionarían el proyecto

en México. Lo primero que teníamos que hacer era buscar personas en EKIN que estuvieran en disposición de implicarse para realizar estancias de uno a dos años en México, ya que el éxito del proyecto dependería en gran medida de la capacidad de transmitir los conocimientos tanto técnicos como de producción desde Zornotza a México.

Hay que partir de la base de que las personas que trabajan en la fabricación suelen orientar el futuro de la organización, y con mayor acento si esta es una cooperativa, a inversiones productivas en las propias plantas, a tener mejores máquinas. Son muy críticos con la necesidad de complicarse la vida en implantarse en otros países, por lo que se requiere compartir ampliamente la información referente a la situación presente y futura de los mercados, crecimientos, competencia, debilidades, etc.

Una vez analizado y aprobado en el Equipo de Pilotaje, quedamos en presentarlo en la asamblea siguiente, con la idea de pedir voluntarios para empezar con la implantación de un centro de servicios en México. Necesitábamos personas directas de producción para ponerlo en marcha y enseñar el proceso de fabricación a los técnicos que pensábamos contratar en México.

En ese momento, la opinión de los miembros del Equipo de Pilotaje era que el proyecto no iría adelante ya que no aparecería ningún voluntario. Más cuando no íbamos a explicar las condiciones económicas de la «aventura». Creo conveniente aclarar que pocas personas en EKIN eran conscientes del efecto que iba a tener de cara al futuro la decisión que estaban a punto de tomar.

En diciembre del 2010 realizamos la asamblea correspondiente al cierre del año y presentamos la propuesta de instalarnos en México con un centro de servicios, explicando la información que habíamos recopilado hasta la fecha.

Reflejamos claramente nuestra convicción de que no avanzaríamos con la idea si no contábamos con voluntarios para realizarla in situ y con el apoyo de la asamblea. Tengo que decir que mientras lo presentaba podía ver las caras de sorpresa y en algunos, la media sonrisa pensando que no se iba a presentar nadie.

Una vez acabada la asamblea y con la aprobación del proyecto en México pendiente de algún voluntario, se me aproximó una persona, técnico de fabricación, y me dijo: «Jabi, yo no sé si doy el perfil, pero visto el proyecto de futuro que nos presentáis, si consideráis que valgo, yo me apunto».

Ese fue el clic que encendió la mecha. Una vez que expliqué en las siguientes reuniones que ya teníamos un voluntario, aparecieron más; con dos personas teníamos suficiente para empezar el proyecto.

Seleccionamos inicialmente a estas dos personas, cada una con una preparación específica para los dos tipos de servicios. Realizamos un par de viajes con ellos para que vieran el país (que no conocían), la ciudad (Querétaro) y el centro de servicios (todavía sin máquinas) para que antes de embarcarse conocieran dónde iban.

Localización

Una vez solventados los puntos tratados anteriormente: selección del mercado, contactos preliminares con los potenciales clientes, personas que liderarían el proyecto en México y apoyo de toda la organización expresado en una asamblea, el siguiente paso fue definir la localización de nuestra planta en el país. Debería combinar la cercanía a los principales clientes con la seguridad y una satisfacción de necesidades a la que estamos acostumbrados en Europa, además de otros factores como la facilidad de conexión para viajar, el colegio para los hijos de las personas, la seguridad...

Para ello, visitamos las aéreas donde estaban nuestros clientes. Una vez definidas tres zonas donde se concentraban, valoramos el aspecto de la seguridad y descartamos una de las tres. Posteriormente, analizamos la facilidad de conexión para los continuos viajes de las personas de nuestra organización que vendrían a dar el apoyo a este nuevo proyecto en México y nos decidimos por Querétaro, ciudad de la provincia de Guanajuato, con una población superior al millón de habitantes y una calidad de vida de estándares similares a los nuestros.

Ya elegida la localización, nos pusimos manos a la obra para decidir en cuál de los parques industriales de la ciudad nos instalaríamos. Después de innumerables visitas nos decidimos por el Micro Parque de Santiago dentro del Parque Industrial Benito Juárez. Para esta primera etapa, nuestro propósito fue arrancar en 2.000 m² alquilados por cinco años prorrogables, con miras a implantarnos posteriormente en unas instalaciones que fuesen de nuestra propiedad.

Personas

Lo siguiente fue encontrar a las personas mexicanas que iban a trabajar en EKIN México. En esta fase contratamos los servicios de una empresa de selección que, desde el principio, si bien fueron muy eficientes, nos transmitieron la dificultad de encontrar personas con las actitudes que nuestro estilo requería.

En este punto hay que indicar que quienes iban desde la matriz de EKIN a México eran dos técnicos de fabricación, denominados en el lenguaje imperante como «mano de obra directa». Ambos, al mismo tiempo que iban a enseñar y a liderar los equipos, realizarían el mismo trabajo que los demás. No existiría ninguna persona indirecta que les supervisase y/o les vigilase y sí todos se responsabilizarían. Es decir, iba a ser trasladada a la nueva localización americana la forma de trabajar del **ner**, donde no existen mandos intermedios y todo el mundo trabaja orientado al cliente con objetivos definidos por el equipo. Nuestra intención era seleccionar a tres primeros trabajadores, traerlos al País Vasco para un periodo de entrenamiento durante varios meses y después que fuesen ellos quienes también pudieran ir transmitiendo el conocimiento a las nuevas incorporaciones.

Otra de las metas era encontrar personas que se comprometiesen con un proyecto a futuro y que desarrollasen un orgullo de pertenencia. Para ello, y para evitar las rotaciones, nuestra propuesta era que una vez estudiado el salario de los técnicos de fabricación de nivel similar en el área, EKIN México daría la oportunidad de conseguir una retribución de hasta un 50% por encima. Un 20% directamente en las mensualidades y el resto en el reparto del resultado del proyecto en un porcentaje definido de antemano y automático si se llegaba a los objetivos marcados entre todos.

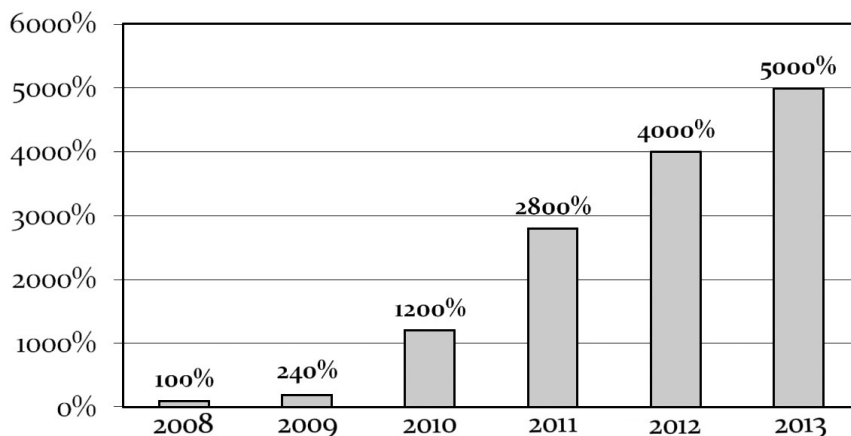
La empresa de selección de personal nos adelantó que en México las personas rotaban muchísimo y que si se iban a formar a otros países, a la vuelta intentarían buscar mejoras salariales basadas en esos nuevos conocimientos en empresas del entorno. La realidad fue que nosotros seguimos con nuestro esquema, seleccionamos cuatro personas, las trajimos durante un periodo de casi cinco meses, vieron de qué se trataba el proyecto EKIN y cuál era nuestro grado de compromiso con ellos. El resultado ha sido que en estos momentos contamos con más de veinte personas y solo ha habido una que haya dejado el proyecto, tras reclamar un mayor salario y que EKIN no aceptara. Varios meses después, esta persona volvió a pedir su incorporación en EKIN sin conseguirlo.

Puesta en marcha

Uno de los grandes mitos de los nuevos proyectos, tanto aquí como en el extranjero, es el llamado «plan de negocio». Esto es, realizar unos cálculos económicos, ponerlos en un papel y definir las acciones que se van a realizar para conseguirlo. La mayor parte de las veces estos planes han sido realizados desde algunos despachos, basados en criterios totalmente subjetivos y con grandes posibilidades de sufrir desviaciones que generen tensiones y frustraciones. Su norte es que hay que cumplir los plazos y se necesita visualizar resultados económicos a corto.

En nuestro caso, la reflexión se centraba en que teníamos un buen producto, que cumplía con las necesidades del mercado mexicano, y además, nuestra voluntad como proyecto de trabajar para producir in situ ese producto, de acuerdo con los requerimientos de servicio de nuestros clientes. Repetimos una máxima expresada por Koldo en algún proyecto anterior, «EKIN va a México para los próximos 100 años; tomemos las decisiones con esa perspectiva y con el criterio **ner** de ser eficientes».

**Gráfico III. Desarrollo de las ventas en México:
Evolución de entrada de pedidos en el mercado mexicano**



India

Mientras desarrollábamos la puesta en marcha del centro de servicios en México, avanzábamos también con una idea clara de que el crecimiento de un proyecto (empresa) tiene que ser sólido, es decir: las propuestas de internacionalización en cualquier proyecto **ner** tienen que contemplar que la inversión necesaria pueda ser cubierta con dos tercios del *cash flow* generado desde la matriz. De forma que si por alguna causa el proyecto de internacionalización no sale adelante, lo que se arriesga no pone en peligro al proyecto total, es decir, se pierde lo que se invierte.

Con este concepto muy claro durante el año 2011, y ya en marcha la actividad en México, el plan de EKIN en la India fue de avanzar en la búsqueda de un posible socio local.

Aquí se ponía en primer plano la importancia de las evidentes diferencias culturales entre los distintos países. Pero también existen análisis muy desarrollados para poder poner un esqueleto a dichas diferencias; por eso, nosotros hacemos que casi todas las personas que tienen que convivir en otros países realicen un curso de Gestión de las Diferencias Culturales del ITIM, que ciertamente nos prepara para poder interpretar y gestionar esas diferencias.

En el caso de India, estaba claro para nosotros que las diferencias culturales que tenemos son muy amplias, lo que nos movió a reflexionar que nuestro proceso de aprendizaje se acortaría si contáramos con un socio local.

Por ello, las personas de EKIN estuvieron visitando a la mayoría de los fabricantes locales y viendo su posible interés. Uno de ellos enseguida mostro interés de avanzar en una posible colaboración.

Este fabricante, Saluja, localizado en Gurgaon, en el estado de Haryana, ciudad de desarrollo de Nueva Delhi, es una empresa con más de treinta años de historia especializada en el suministro de brochas a clientes locales. Su grado de conocimiento en la producción era de un nivel similar al de EKIN de hacía treinta años, claramente mejorable con un buen acompañamiento. En el 2011 estaba siendo gestionada por la segunda generación de la familia Saluja, por Sudhir, un joven propietario con el tipo de actitud que existe en la actualidad en la India: ganas de crecer y de relevancia social, actitud de gran distancia respecto a las demás personas de la empresa, etc.



Durante el año 2011 decidimos probar con la fórmula de la subcontratación e ir realizando un seguimiento de la calidad. En este periodo tuvimos como objetivo que distintas personas de EKIN pudieran visitar a Saluja para conocer mejor a sus personas, capacidades e instalaciones.

En ese año de colaboración llegamos a un grado de relación entre ambas empresas que derivó en la propuesta de formar una sociedad conjunta (*joint venture*).

En este punto volvió a aparecer la necesidad de tener la o las personas de EKIN que estuvieran en disposición de liderar el proyecto en India. Sin ellos, el proyecto no tendría posibilidad de avanzar. Entre quienes habían visitado Saluja apareció un voluntario, lo que nos permitió avanzar.

Merece la pena destacar que EKIN ya había contactado a esta empresa antes de que K2K nos incorporáramos al proyecto en el 2008. Sin embargo, no habían sido capaces de llevar a buen puerto un proyecto de colaboración debido a la desconfianza de las personas de EKIN, que pensaban que un proyecto en India supondría la pérdida de puestos de trabajo en Zornotza. Con nosotros no se reprodujo esta situación ya que el proyecto de India fue aprobado en asamblea. También aprobamos en esta asamblea el equipo de internacionalización, formado con personas que se presentaron voluntarias para estancias de varios meses en las plantas exteriores a fin de poner en marcha las nuevas máquinas y enseñar su manejo a las personas locales.

Una vez abierta la posibilidad de una *joint venture*, procedimos a las negociaciones pertinentes tras adjudicar un valor a Saluja. Para evitar posibles sorpresas desde el punto de vista legal, derivación de deudas, contingencias fiscales, etc., se decidió crear una nueva sociedad, EKIN Saluja India PVT Limited, y traspasar las personas, los clientes y la maquinaria a esta nueva sociedad.

Durante el año de subcontratación dedicamos mucho tiempo a que el propietario de Saluja entendiese nuestra forma de trabajar: ética, transparencia, confianza, reparto de la cosecha, libertad, responsabilidad, etc. En el primer periodo de relaciones, el propietario demostró un alto entusiasmo hacia nuestro estilo de gestión, aunque cambió radicalmente en cuanto empezamos a gestionar la nueva sociedad, por nuestra cuenta, como socios mayoritarios, tal y como estaba previsto.



Hacemos la asamblea informativa.

En abril del 2012, pusimos en marcha EKin Saluja India, con aproximadamente cien personas y unos cincuenta clientes, bajo la coordinación de Rubén, que se desplazó a vivir a la India. Desde Zornotza (País Vasco) se enviaron máquinas de control numérico que permitirían mejorar la calidad y la productividad.

Una de las primeras cosas que quisimos realizar, al igual que en cualquier proyecto **ner**, fue el equilibrio salarial, donde nos encontramos unas grandes diferencias entre los que menos ganaban, personas directas y los que más ganaban, los indirectos. Enseguida llevamos a cabo un incremento salarial a los niveles más bajos para intentar disminuir esta diferencia. Esto nos supuso algunos disgustos con las personas con ingresos muy altos, además de graves tensiones con nuestro socio.

Además implantamos, tropicalizando el país, el estilo **ner**: todo el mundo trabajando en equipos y realizando las reuniones semanales para el compromiso.

Durante este primer año tuvimos innumerables sorpresas relacionadas con el comportamiento de algunas de las personas de nivel más alto. Por poner algún ejemplo, podemos explicar que cuando en los primeros meses decidimos rehabilitar los pabellones y oficinas y para ello

recurrir a los proveedores habituales de Saluja, nos fue imposible cerrar el contrato porque estaban esperando a pasar por el responsable de compras, que normalmente les incrementaba el precio en la última negociación y así obtenían un extra para sus arcas.

Otro ejemplo fue el comercial de toda la vida que si bien vendía el producto de Saluja, la brocha, cuando se trataba del servicio de afilado, vendía el de un competidor, que obviamente le compensaba por ello.

Durante estos doce meses, al intentar aplicar nuestra forma de gestionar, chocábamos constantemente con el dueño anterior, en esos momentos nuestro socio minoritario.

Para acabar con este desgaste continuo, decidimos comprar su parte y quedarnos como únicos accionistas, cosa que conseguimos al final del primer año.

Desde ese momento y durante el año 2013, hemos dedicado los esfuerzos a tener un centro de producción de calidad similar a la europea y desarrollar las ventas en el mercado indio. A día de hoy, podemos decir que existen algunos tipos de brochas que no tienen diferencia en su calidad con brochas hechas en Zornotza.

Brasil

Durante el año 2013, alrededor del verano, nos surgió una nueva oportunidad en Brasil. Como ya hemos mencionado al principio de este relato, en el 2009 decidimos estudiar los diferentes mercados y apostamos por México e India. La razón de descartar Brasil es que ya tenía dos suministradores de herramientas de corte de primera línea, con muchos años de historia en un mercado protegido por un arancel de hasta el 35% si ese producto se puede fabricar en el país.

Así y todo, en el año 2011 empezamos a visitar Brasil desde EKIN, con la idea de contactar solo a clientes que nos compraban ya en el resto del mundo. Lo primero que hicimos fue presentarnos a nuestros dos competidores y explicarles lo que queríamos hacer, invitándoles además a que nos visitasen cuando quisiesen.

Esta forma de proceder nos permitió conocerles a ellos y sus instalaciones, y a ellos venir a visitarnos.

En el verano de 2013 fuimos contactados por los trabajadores de una de estas dos empresas, que nos pidieron una entrevista para ver si podíamos ayudarles dada su situación de dificultad.

Por nuestra parte contestamos que deberíamos ser contactados por la propiedad y por ellos a la vez, si realmente estaban interesados en que les ayudásemos. Unas semanas más tarde nos llamó la dirección de parte de la propiedad para invitarnos a reunirnos con ellos.

En ese mismo verano, un equipo de EKIN liderado por Óscar (ESC para América) se acercó para entender la situación. Se encontraron con que una empresa de cincuenta años de historia estaba a punto de cerrar por la mala gestión de los últimos cinco años, basada en la especulación financiera y urbanística. Esto había supuesto la pérdida de doscientos puestos de trabajo hasta el momento y el cierre que se vislumbraba enviaría a otras cien personas al paro.

Una vez recogida toda la información, el equipo volvió a EKIN a analizar las posibilidades y a plantearlo en una asamblea. Este caso presentaba una oportunidad única que nos obligaba a buscar una solución distinta. La inversión necesaria para realizar este proyecto superaba con creces los dos tercios del *cash flow* que EKIN estaba generando y que además tenía ya comprometido para los proyectos de India y México.

No obstante, era una ocasión única, ya que permitía incorporar de inmediato una cartera de clientes en un mercado con una barrera arancelaria importante y a cien personas con alto conocimiento para fabricar el producto con la calidad necesaria. Con este proyecto, EKIN se colocaría como un participante importante en el mundo de la fabricación de herramientas de corte. Bajo esta perspectiva, se decidió buscar algún socio inversor interesado en acompañarnos en este desarrollo. Por estas mismas fechas, Ampo Sociedad Cooperativa había aprobado en asamblea la diversificación de sus inversiones, después de un año de muy buenos resultados y siguiendo la idea, como proyecto **ner**, de ver su situación a diez/quince años. Para ello, iban a dedicar un diecisiete por ciento de su resultado a inversiones fuera de su actividad. Así se dio la oportunidad de un socio inversor para EKIN y el hecho de ser ambos dos proyectos del **ner** facilitó la rapidez, claridad y transparencia con la que se llegó a un acuerdo. Como resultado, se estableció que la actividad internacional de EKIN fuera de Europa se realizaría en una sociedad conjunta **EKIN**

AMPO by ner, S.L., con un reparto del setenta por ciento para Ekin y treinta por ciento para AMPO. Este acuerdo nos daba la posibilidad de ofrecer una propuesta a la empresa brasileña.

Después de la presentación al Equipo de Pilotaje y al Consejo Rector de Ampo y de la posterior comunicación de ambos de que estaban de acuerdo con la propuesta, realizamos la correspondiente asamblea en Ekin. En un principio, y para dar estabilidad a este tipo de proyectos, realizamos la reflexión de que en Ekin tendríamos que cambiar los estatutos para pasar de una elección del Consejo Rector cada dos años a cuatro años. Esto es necesario porque si el Consejo se renueva cada dos años, normalmente se hace el cincuenta por ciento cada año, con lo que todos los años son años de elecciones. En cambio, en otras cooperativas donde el Consejo se renueva cada cuatro años, y en consecuencia cambian la mitad de los consejeros cada dos años, aparte de no tener elecciones todos los años, situación que puede tensionar las relaciones, las personas del Consejo Rector pueden ir adquiriendo más experiencia en ejercer su cargo.

Realizamos una primera asamblea en julio en la que se acordó:

- Acometer el proyecto internacional de México, India y Brasil con una inversión teórica entre la ya realizada y la que esperaba realizar en los próximos tres años de hasta quince millones de euros.
- Hacer este proyecto asociados con un compañero inversor, en este caso, Ampo, S.Coop.
- Cambiar los estatutos para tener una cooperativa más estable con la elección del consejo rector para cuatro años.

En esta asamblea —celebrada sin una convocatoria formal, algo muy normal en el estilo **ner**, donde cada vez que hay que tomar una decisión, se convoca una asamblea, se explica y se vota— se aprobaron todos los puntos y se quedó en convocar una asamblea formal y ratificarlo. Tras este acuerdo, el equipo de Ekin encargado de avanzar con el proyecto de Brasil se desplazó hasta el país y negoció las condiciones del posible acuerdo, que habrían de ser ratificadas en una asamblea.

En Brasil lo primero que hicimos fue tener una reunión uno a uno con todos los trabajadores, para conocerles y averiguar sus ideas y objetivos, etc. Como suele ser en estos casos, aparte de la preocupación por perder

el medio de subsistencia, existía una profunda tristeza porque una empresa con producto, conocimiento, clientes, historia, etc. iba a desaparecer por la mala gestión de la propiedad y de unos cuantos directivos. Al término de todos los encuentros, se llegó a un acuerdo que habría de ratificarse en la asamblea formal de EKIN. Para entender bien, este acuerdo permitía a EKIN tener presencia en el mercado brasileño con una cuota del cuarenta y cinco por ciento. Como referencia, este volumen es mayor que el que corresponde al 100% del mercado de la Península Ibérica, ya que Brasil está entre los ocho países más grandes del mundo en la fabricación de automóviles.

A la vuelta de Brasil, procedimos a la asamblea formal, y la sorpresa fue que los dos primeros puntos se aprobaron por mayoría y el tercero, aunque también se aprobó con mayoría, no tenía los dos tercios necesarios fijados en el estatuto para el cambio. Esto derivó en un parón en el proyecto de internacionalización, pues el nuevo Consejo elegido en esa asamblea planteó al equipo coordinador una propuesta de tanta envergadura como que EKIN fuera dos proyectos. Uno el que se había presentado siguiendo el estilo **ner**, con el plan de internacionalización y que era ampliamente mayoritario, y otro con el modelo de gestión imperante, sin la internacionalización y claramente minoritario.

El equipo coordinador, junto con el Consejo, se reunió con todas las personas, tanto socios como trabajadores, para que cada uno decidiese en qué proyecto quería estar. El resultado de estas entrevistas fue que de ciento sesenta socios solamente seis se decantaron por el proyecto con la gestión del modelo imperante, sin internacionalización y sin **ner**. De los trabajadores por cuenta ajena, el cien por cien eligió el proyecto **ner**. Después de esto, el equipo negociador volvió a Brasil y en una asamblea de los trabajadores brasileños ratificó el acuerdo de colaboración.

En el momento de realizar esta nota, llevamos ya más de medio año del 2014 y el resumen es que EKIN tiene plantas de fabricación de brochas en cuatro países, que sus ventas y su producción actuales han multiplicado por 2,8 la media de lo realizado en los mejores años de crecimiento económico, y que puede asumir un objetivo de superar el 3,5 dentro de dos años.

Jabier Salcedo

Coordinador de EKIN, S.Coop.



Gráfico IV. Número de personas de EKin

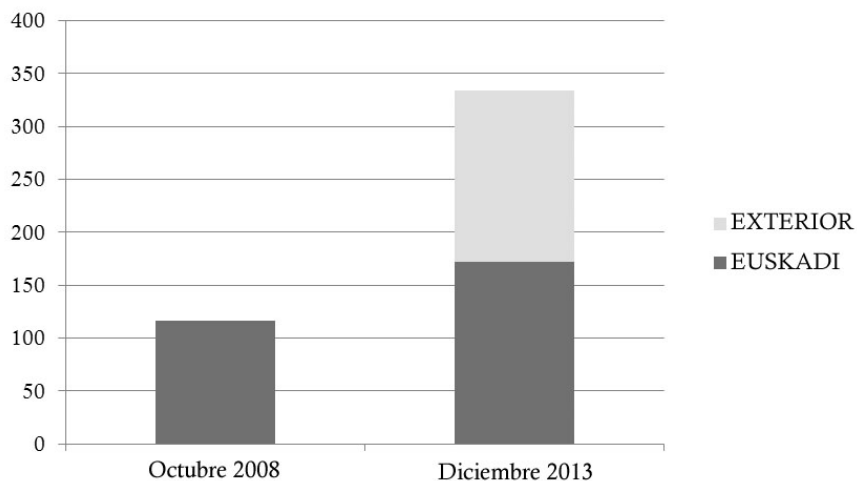


Gráfico V. Mercado actual de EKin

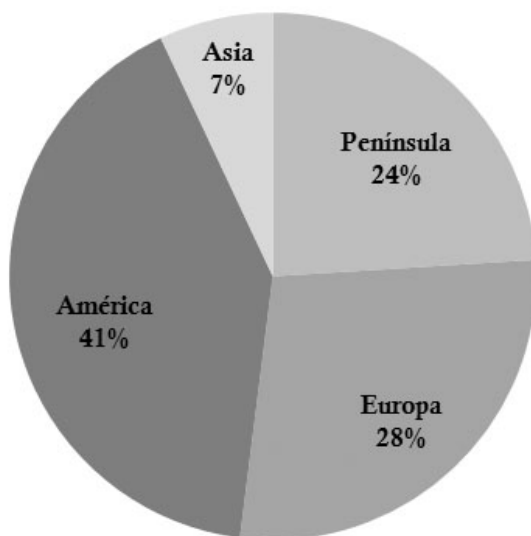
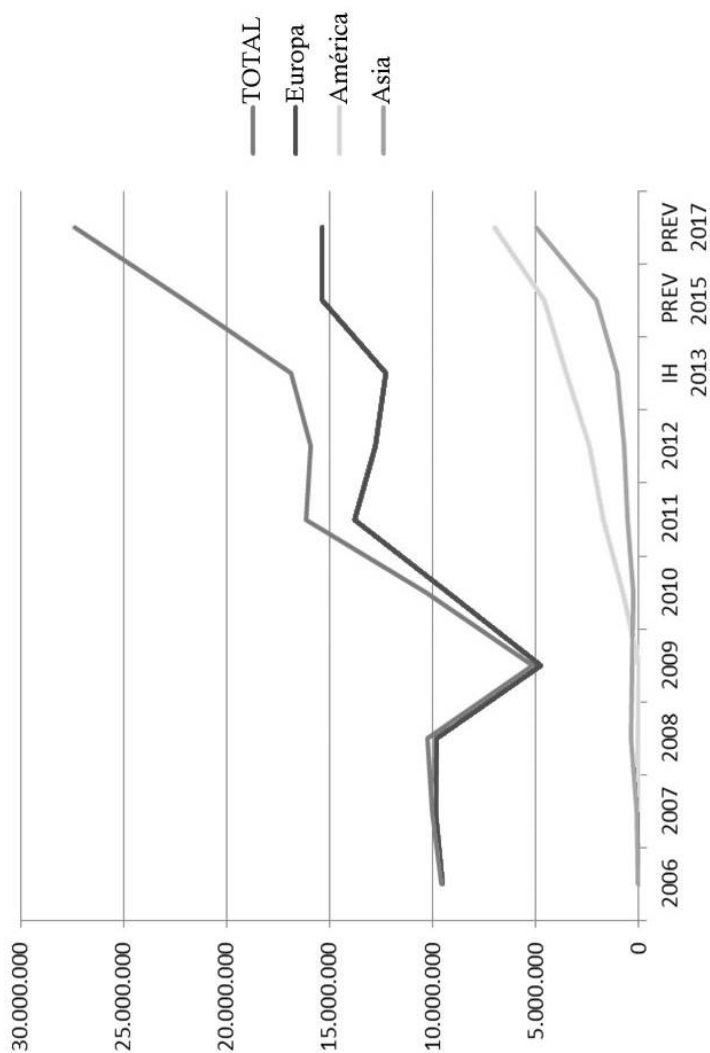


Gráfico VI. Mercado de EKIN hasta 2017



Capítulo VI

SINERGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Introducción

*En **ner group** somos cabezones con las buenas ideas, y lo de arroparnos para viajar juntos y lograr sinergias, que tanto tiene que ver con el interés de establecer nuevas relaciones en otros países, continúa siendo una de las actividades que el equipo de internacionalización promueve de manera constante.*

Creemos de interés incluir las sencillas experiencias que pueden leerse a continuación a modo de ejemplo de lo que muchas pymes pueden hacer en equipo y que a nivel individual, a veces, y según qué países, resulta muy complejo.

Cuando se escriben estas líneas, en mayo de 2014, un grupo de siete organizaciones se encuentra en México, realizando el que para algunas es su tercer viaje en común. Dos de ellas, WALTER PACK y PANELFISA, están cerrando sus acuerdos de ubicación y en 2015 estarán produciendo en México junto con EKIN, que ahora está en su tercer año allí.

De la primera Feria a La Habana juntos han salido temas de gran interés en este momento para ZUBIOLA y KONDIA.

La Feria de Hannover ha permitido abaratar costes, dar una imagen de fuerza y conocer nuevos posibles clientes y proveedores.

Otro de los países visitados en conjunto ha sido India, donde ya están en actividad AMPO, WALTER PACK y EKIN.

*La imagen conjunta que se transmite como **ner group** es un dato relevante.*

Feria Internacional de La Habana (FIHAV) 2013: Juntos en Cuba (Satur Ormazabal)

En las reuniones que periódicamente hacíamos los coordinadores de ner group comentábamos la necesidad de ayudarnos y compartir el conocimiento que cada proyecto tiene en sus mercados exteriores. Ner group exporta a más de 60 países, entre los que cuenta con implantaciones productivas en México, India y Brasil; con todo esto, a veces el día a día nos impide ver la red de relaciones, y por tanto, de oportunidades, que muchas veces no se aprovechan. En ese contexto, y junto con otras propuestas similares para diferentes mercados, Panelfisa propuso la participación conjunta en la Feria Internacional de La Habana a los proyectos que estuvieran interesados.

Panelfisa, a través de su filial Torpanel, cuenta con una sucursal en La Habana desde hace 18 años, con tres personas locales, Ricardo, Tony y Tania, coordinadas por Jesús Basterra, una persona de Panelfisa que decidió en 2008 trasladarse a vivir a Cuba y atender además del mercado cubano, el de Latinoamérica. Después de muchas vicisitudes y altibajos, a partir de 2007 habíamos conseguido estabilizar el negocio en Cuba, y desde entonces hemos tenido muy buenos resultados gracias a la ilusión, el tesón y la constancia de Jesús Basterra, y al apoyo y la confianza que le aportaron las personas de Panelfisa. Ofrecemos elementos de fijación a prácticamente todos los sectores prioritarios del mercado cubano, con una imagen de seriedad y profesionalidad lograda gracias a la cercanía con los clientes, el servicio y la capacidad técnica demostrada a lo largo de los años.

Con estos antecedentes, y después de comentarlo con Jesús, decidimos hacer la propuesta en el equipo de coordinadores de ner group. El mercado cubano es un mercado difícil que tiene sus propias reglas y donde la financiación es un elemento esencial que tener en cuenta. Entendíamos que el conocimiento del mercado cubano que Panelfisa posee podía ser compartido con los demás proyectos y podrían surgir oportunidades de negocio. De hecho, gracias a la colaboración con Panelfisa en Cuba, KONDIS había conseguido un pedido muy importante de máquinas herramienta durante el 2013. Así mismo, pensábamos que la presencia de ner group iba a beneficiar y reforzar nuestra imagen ante nuestros clientes.

Finalmente, fueron los siguientes proyectos y personas quienes decidieron acudir a la feria en Cuba:

- KONDIA – Joseba Konde
- GASHOR – Iñaki Zabala
- ZUBIOLA – Iñigo Etxezarreta
- EBI TALLERES ELECTROTÉCNICOS – Jorge Osorio
- PANELFISA/TORPANEL – Satur Ormazabal/Jesús Basterra
- Además llevamos muestras de VIJUAN e información sobre ROYDE.

Las experiencias de este tipo tienen un doble propósito. Por un lado, acercarse a un mercado conocido por uno de los proyectos y aprovechar las relaciones existentes para detectar oportunidades en un plazo mucho más corto y de una manera más eficiente que si se fuera en solitario. Por otro lado, y no menos importante, vivir la experiencia de viajar juntos y estrechar la relación entre las personas de los proyectos de *ner group* y en este caso, entre los Equipos de satisfacción de los clientes (ESC) de cada proyecto.

Aprovechando la presencia de Jesús en Tolosa, hicimos una primera reunión en julio de 2013 para coordinar entre todos la organización del stand, el transporte del material, los viajes, la estancia y las posibles visitas a clientes potenciales. Jesús se encargaría de comunicar a los clientes nuestra presencia en la feria y trataría de acordar con ellos contactos en el marco de la feria.

La FIHAV 2013 se desarrolló en La Habana del 4 al 9 de noviembre y participamos dentro del pabellón vasco, junto con una veintena de otras empresas vascas.

Desde el primer día se podían sentir la ilusión, las ganas, la buena relación y el buen ambiente entre todos. Esta semana de la FIHAV permitió que nos conociéramos mucho mejor, así como lo que ofrece cada proyecto mucho más en profundidad. También compartimos la situación del cambio organizacional en el que estábamos inmersos y que había permitido, entre otras experiencias, que tanto Iñigo como Jorge estuvieran viviendo la incorporación a un ESC. Eran muchas horas juntos, pero se nos pasaban sin darnos cuenta.

Con buen criterio, conociendo el país y teniendo en cuenta el tráfico de La Habana, Jesús propuso que Joseba, Iñaki, Iñigo y Jorge tuvieran un

coche con un cubano que se iba encargar de llevarles por La Habana y que iba a ser su guía para todo. La persona elegida por Jesús se llamaba Roberto y siendo taxista de profesión, se dedicaba a ayudar y transportar a personas extranjeras en Cuba.

El flechazo fue instantáneo y creo que difícilmente olvidarán Joseba, Jorge, Iñigo e Iñaki a Roberto. Cuando llegaban cada mañana a la feria, cada uno de ellos traía consigo una sonrisa de oreja a oreja ya que Roberto les contaba chistes cubanos en el trayecto para que, según él, empezaran a trabajar contentos y con ilusión. Estuvo atento a todas sus necesidades y, por supuesto, los vascos también supieron corresponder y se creó una relación muy estrecha con él.

Esta relación con Roberto y a través de múltiples anécdotas, permitió a los cuatro conocer la idiosincrasia cubana, las dificultades que tienen en el día a día, los giros y las expresiones que se utilizan, y la importancia de la alegría y el sentido del humor en el trabajo y en la vida. Un cursillo acelerado de «cubaneo», indispensable para relacionarse y hacer negocios en Cuba.

Así mismo, tuvieron la oportunidad de conocer a la comunidad vasca de expatriados y compartir con ellos, alrededor de un buen «puerquito» asado y un buen «traguito» de ron, las dificultades y las oportunidades que presenta el mercado cubano. Entre ellos, encontraron a vascos con muchos años de experiencia en Cuba y también a algunos intermediarios de sus productos, con quienes pudieron así negociar de otra manera.

Durante toda la semana se mantuvieron contactos con empresas cubanas de los sectores más importantes de la economía de la isla relacionados con los proyectos de ner group:

- Ferrocarril
- Níquel
- Aserraderos
- Industria militar
- Turismo
- Siderurgia e industria auxiliar

También se entabló conocimiento con clientes consumidores de productos que se habían vendido a través de intermediarios. Zubiola

comprobó el buen nombre que tienen sus productos en Cuba; KONDIS se reunió con clientes y conoció sus proyectos para 2014; los productos de EBI con relación a la eficiencia energética tuvieron mucha aceptación; y en el caso de GASHOR tuvimos dificultades para que tuvieran los contactos adecuados.

Con la inestimable ayuda de Jesús, pudieron interpretar el significado de muchas de las reuniones, así como explicar los esquemas financieros y la manera en la que había que elaborar y presentar las ofertas y presupuestos.

Durante la semana siguiente a la feria, el 12 de noviembre de 2013, Iñaki Zabala de GASHOR escribía un e-mail que decía así:

«Una vez más, Jesús, agradecerte todo lo que habéis hecho estos días pasados y el remate final con el tema del transporte, ya que como bien sabes, no me fiaba mucho del famoso Villegas. Creo que la sensación que me he traído para casa, de estar totalmente apoyado y arropado en un país difícil y nuevo para nosotros, está compartida por todo el grupo, y no hay más que palabras de agradecimiento tanto para ti como para Satur y todos vuestros compañer@s, y por supuesto, para nuestro queridísimo Roberto.»

Con estas palabras se podría resumir el resultado de lo que pretendía Panelfisa cuando decidió proponer la participación en la Feria de La Habana (FIHAV 2013) al resto de proyectos de ner group: que los que fueran a Cuba por primera vez se sintieran apoyados y arropados.

El primer paso está dado y como decimos en ner group, la semilla está plantada. A partir de ahora, en función de lo que cada proyecto decida, desarrolle y con la ayuda de Jesús Basterra desde Cuba, esperamos que la siembra tenga su resultado.

Teniendo en cuenta lo positiva y enriquecedora que ha sido esta experiencia, esperamos poder repetir en la Feria de La Habana de 2014 con los proyectos que estén interesados y en el que algunos creemos llegarán con resultados concretos durante el 2014. Jesús y Roberto les esperan con los brazos abiertos.

EMO 2013 en Hannover. Ekin, Kondia, Zubiola (Iñaki Gallettebeitia)

Cada dos años se celebra en Hannover (Alemania) la feria EMO, «the world of metalworking», una de las ferias de la máquina-herramienta más importantes a nivel mundial, si no la más importante. En septiembre del 2013 correspondía una nueva edición.

Después de los sucesivos años de la crisis que, desde el 2008-2009, ha hecho mella en muchas empresas del sector al que se dirige esta importante feria EMO, hay tres de los proyectos que forman parte de ner group que consideraban importante poder estar presentes y participar: EKIN, KONDIA y ZUBIOLA. EKIN es fabricante de máquinas y herramientas para el brochado y para el laminado en frío, destinadas sobre todo al mundo del automóvil, pero también al aeronáutico y al de generación de energía. KONDIA es fabricante de centros de mecanizado, así como de máquinas especiales. ZUBIOLA es fabricante de herramientas de corte para el mecanizado en madera, materiales no férreos y materiales compuestos.

EKIN y KONDIA habían hecho la solicitud de stand para dicha feria, que se realiza con más de un año de antelación, y el registro en la misma fue aceptado en noviembre 2012. ZUBIOLA, afectada en sus ventas por la caída de la construcción durante la crisis, no se había planteado participar por el alto coste que le suponía, ya que es una feria de mayor coste en Europa, con muchos gastos tanto para el alquiler del stand en la feria como para la decoración y la logística del personal que va a acudir.

Algunas de las personas de los Equipos de Satisfacción de Clientes (o equipos de ventas) de los diferentes proyectos de ner group se reúnen periódicamente en un equipo denominado NER Internacionalización, en el que todos aportan, además de sus ideas, su conocimiento y su energía, que es otra forma de aprovechar sinergias, para poder crecer en los mercados exteriores. A finales del 2012, en una de dichas reuniones, cuando se estaba preparando la agenda o plan de trabajos del año 2013 para los que conforman el NER Internacionalización, una de las ideas que se plantean es la de participar conjuntamente en ferias a las que habitualmente alguno o varios de los proyectos de ner group acudimos. De esta forma, se podría animar a participar alguno de los proyectos que de forma individual no se lo plantearía. Así es como se plantean las posibilidades de participar en varios países: Cuba y Alemania (Hannover).

Con dicha idea en la cabeza, EKIN y KONDIA se plantean la posibilidad de solicitar a los organizadores de la feria EMO, la VDW, la potente asociación alemana de fabricantes de máquina-herramienta, que intenten adjudicarnos dos stands contiguos o muy cerca el uno del otro. Para ello, Luis de Kondia e Iñaki de EKIN se ponen en contacto por separado con la AFM-amt, asociación española de fabricantes de máquina herramienta, para que nos orienten y ayuden con los pasos necesarios. AFM-amt con sede en Donosti, y como organización que también representa a todas las empresas vascas del sector, tiene más influencia ante la VDW, aunque de partida nos indican que es muy complejo, ya que a EKIN por sus productos le correspondería en el pabellón 11, y a KONDIA, por los suyos, en el pabellón 5. Convencidos con nuestra idea, insistimos con determinación para que se buscara una solución con la VDW. En febrero de 2013, gracias a las gestiones individuales de EKIN y KONDIA ante la DVW, y con la ayuda de AFM-amt, la VDW nos indica que la única posibilidad de que nuestros stands estén juntos es que aceptemos que nos cambien a los dos al pabellón 26, que no es el pabellón específico de cada uno de nuestros productos, pero es un pabellón al que han movido, por diversas razones, entre ellas la falta de espacio, a algunas otras empresas del mismo sector que el nuestro. Lo comprobamos, y viendo que algunos de nuestros competidores también se encontraban en dicho pabellón, y que esa iba a ser la única manera de estar juntos, aceptamos que nos cambien a ambos al pabellón 26.

En una próxima reunión del NER Internacionalización comunicamos al resto del equipo que han aceptado nuestra solicitud en la EMO y que EKIN y KONDIA tendrán los stands juntos, que incluso valoramos la posibilidad de acudir con un solo stand como suma de los dos contratados por separado por EKIN y KONDIA, en el que también colocaríamos de forma visible logos de ner group, junto a los de EKIN y KONDIA. De esta manera veíamos que íbamos a poder demostrar y demostrarnos la idea de ser ner, de que se conozca internacionalmente otra forma de hacer, el *made by ner*. Y es en esta reunión cuando ZUBIOLA ve también una buena oportunidad para ellos, que no es otra que poder exponer sus nuevos productos con un expositor colocado en ese stand conjunto de EKIN y KONDIA. Por supuesto, aceptamos. Este sentimiento de ser uno, de hacer como uno, está ya muy interiorizado en las personas que formamos parte de ner group, y la generosidad con la que se comparten ideas entre todos en el equipo de Internacionalización, así nos lo demuestra una y otra vez.

Así pues, comenzamos con revisar las propuestas de stand individuales que nos habían hecho los decoradores de stands y solicitamos presupuestos de decoración de un único stand conjunto, EKIN-KONDIA con logos también de ner group e incluyendo el expositor de ZUBIOLA.

En esta tarea participan Elena y Luis de KONDIA, Carmelo, Iker e Iñaki de EKIN, y Juan Mari de ZUBIOLA. Después de aproximar las ideas de todos, ya que cada proyecto tiene su saber hacer de sus ferias, se llegó a un acuerdo de stand para ner group y los tres proyectos. El espíritu común era el de disponer de un stand que diera la visión de ner group, un stand conjunto con tres proyectos y sus personas compartiendo espacio, ideas, ilusiones y trabajos de montaje y desmontaje de stand. Iker de EKIN asume con generosidad la tarea de coordinarnos en toda la difícil logística que supone organizar una feria, canalizando las relaciones entre los tres proyectos, con los transportistas, los decoradores, la VDW y la AFM-amt. El trabajo realizado fue titánico y todos los que acudimos a la feria pudimos comprobar que el resultado fue el esperado. Eskerrikasko, Iker.

En los días de feria también fue constante el compartir las tareas en el stand en función de lo ocupado que estuviera cada uno, olvidándonos totalmente si éramos EKIN, KONDIA o ZUBIOLA, trabajando y compartiendo de continuo, como si fuéramos un único proyecto. Atender clientes o potenciales clientes, preparar café o viandas para los mismos, recoger, montar o desmontar, todos para todo como un equipo.

El esfuerzo de cada una las personas dio sus frutos, ya que los tres proyectos regresamos con sensaciones gratificantes de cómo nos había ido, tanto por los resultados de los contactos obtenidos, que con dedicación posterior darán sus frutos en forma de los tan necesitados pedidos, como, sobre todo, por el equipo humano conjunto, trabajando a una, como *ner*, con una única visión de futuro. Nos trajimos la impresión de que el mercado está vivo, a pesar de la crisis, con miedos, eso sí, pero lo que a todos nos quedó en la retina fueron la fuerza y la energía de tres proyectos aunando esfuerzos como un único proyecto; esto es lo que más demuestra a los que nos ven, o nos quieren ver, que así podemos crecer, tanto personalmente como en nuestros respectivos negocios. Y esto solo se consigue con la cabeza alta en este difícil mercado, como sucedió en esta feria. Ahí está la fuerza de nuestros proyectos ner.

En el conjunto de los seis días de feria, estuvimos presentes en ella 24 personas de ner group (4 de ZUBIOLA, 6 de KONDIA y 14 de EKIN). Y quién más, quién menos, todos pudimos sentir la fuerza que nos da

trabajar como ner, que somos muchos y por el mundo vamos mejor juntos que individualmente. Así solo podemos esperar un futuro de éxitos y crecimiento internacional. El tiempo, estamos seguros, nos dará la razón, como nos la está dando hasta ahora en nuestro entorno. Además, esta forma de trabajar, este estilo propio, va creando lazos entre todas las personas que comparten su tiempo y sus experiencias, motivándonos de una manera muy especial, que solo se puede entender viviéndolo, como fue el caso para las personas que compartimos nuestro ser ner en esta pasada y exitosa feria EMO 2013 en Hannover. Vivimos de los éxitos profesionales, pero nosotros no tenemos duda de que los éxitos humanos y personales, esta interacción entre personas que también desarrollamos y ejercitamos en ner, son lo que más sentimiento de éxito nos genera, y no tenemos duda de que ello nos motiva más para esos éxitos profesionales.



Capítulo VII

NUESTRO COMPROMISO CON LA SOCIEDAD

Compromiso con la sociedad

El Equipo de Compromiso con la Sociedad de **ner group** tiene como misión unir a organizaciones y personas que crecen abiertas al mundo y que comparten un **nuevo estilo de relaciones**. Organizaciones y personas responsables y eficientes por y para la Sociedad, innovadoras, que generan y comparten, y por ello mismo, cooperantes y solidarias.

En definitiva, organizaciones y personas que desean ser sujetos activos para lograr un mejor Desarrollo Humano Justo y Sostenible.

Su visión consiste en desarrollar proyectos empresariales y sociales con personas que comparten un **nuevo estilo de relaciones**, personas con valores, que anteponen el conocimiento al capital, que conviven y respetan en y la naturaleza, y creen en la eficiencia y la generosidad que posibilitan el desarrollo de una Nueva Sociedad más integradora y equilibrada.

En el **nuevo estilo de relaciones (ner)**, la generosidad con las personas, su entorno y la sociedad en general forma parte de nuestra vida organizacional, y los Proyectos asociados han compartido en 2013 un mínimo del 2,5% de sus beneficios y 1,12% del tiempo de sus personas, lo que supone que 903 personas han colaborado con 42.445 horas del tiempo de trabajo (estamos lejos, pero acercándonos al 2% de compromiso) para la realización de ideas e iniciativas de carácter social. A través de estas acciones, promovemos, desarrollamos, comunicamos e implantamos la misión y visión del Equipo de Compromiso con la Sociedad de **ner group**, además de hacer que la realidad de la sociedad a la que pertenecemos, y en la que estamos integrados, forme parte de la cultura empresarial del **ner**.

Estas ideas e iniciativas —proyectos de carácter social— son aprobadas por el Equipo de Compromiso con la Sociedad, en el que están representadas todas las Organizaciones —Proyectos.

2013 ha sido un año importante en cuanto a la producción de ideas y proyectos sociales. Hemos aprobado y puesto en marcha 32 ideas y proyectos que sumados a los aprobados en años anteriores hacen un total de 60 ideas y proyectos de carácter social aprobados por el Equipo de Compromiso con la Sociedad de **ner group** en tres años.

Además, hemos llevado a cabo tres campañas: la recogida de tapones de plástico con destino a la Asociación Garmitxa, creada alrededor de tres niños vizcaínos (Garikoitz, Mikel y Aimar) que padecen una enfermedad clasificada como «rara»; la recogida y la aportación de alimentos a personas necesitadas; y la recogida de mantas y ropa de abrigo con destino a la Asociación Baobat de inmigrantes subsaharianos. Junto con ello, hemos continuado un año más con la campaña de donaciones de sangre que comenzamos en 2011 y que se sigue realizando con notable éxito en alguno de los Proyectos asociados.

Asimismo, hemos convocado otros dos **ner zuhaitz eguna** (día del árbol de **ner**), uno en el barrio Ibarruri de Muxika (Bizkaia), en la reserva de la biosfera de Urdaibai, y otro en el Barrio Ereñozu de Hernani, con el objetivo de colaborar en la recuperación medioambiental de nuestro entorno más próximo. Entre los dos días, hemos asistido 265 personas y hemos plantado un total de 900 árboles autóctonos; sumados a los del año anterior, son 1.200 árboles autóctonos plantados en dos años: robles, hayas, abedules, espinos, castaños, perales silvestres, arces, etc.

En el conjunto de estas las actividades, tanto ideas y proyectos sociales como campañas y los dos **ner zuhaitz eguna** (días del árbol), un total de 903 personas de **ner group** hemos participado este año como voluntarios/as.

Todas las ideas han impactado positivamente en áreas de actuación vinculadas a derechos humanos, cultura, educación, sanidad, infancia, personas mayores, medio ambiente, nuevas formas de relación, desarrollo humano justo y sostenible, etc., todas ellas de carácter social.

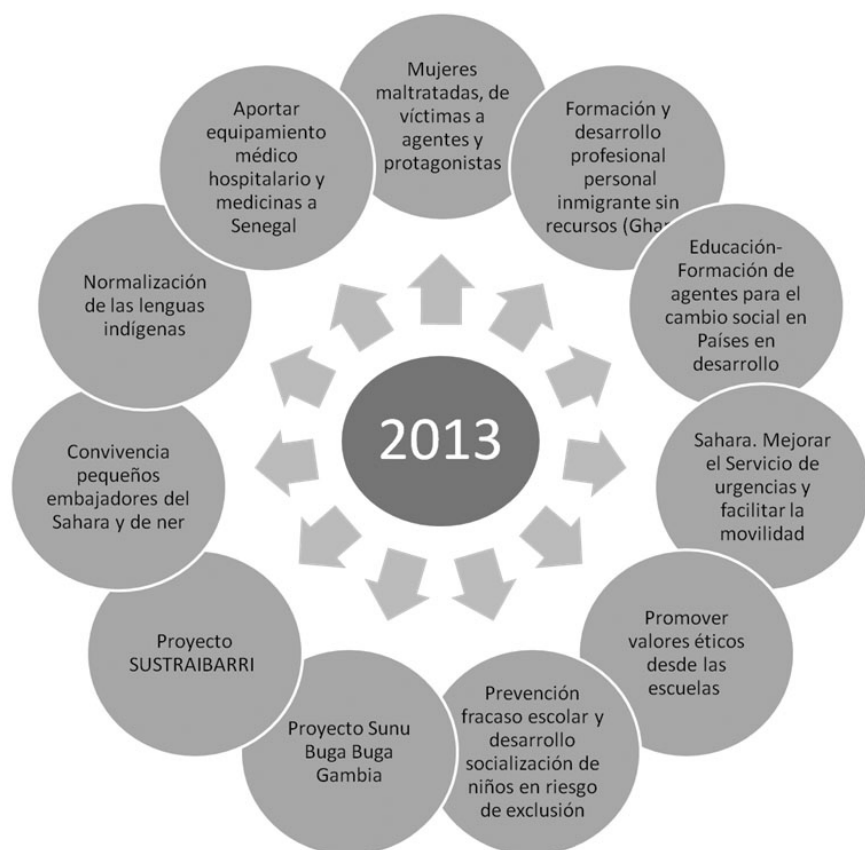
A continuación, presentamos un cuadro con las 32 ideas y proyectos de sociales aprobados en 2013, y el número de voluntarios/as para cada una de estas ideas y proyectos, sin contabilizar a los/as voluntarios/as de **ner group** que han participado en las campañas.

IDEA	DENOMINACIÓN	Nº voluntarios de ner group
1/2013	Mujeres maltratadas: de víctimas a agentes y protagonistas	1
2/2013	Formación y desarrollo profesional de persona inmigrante sin recursos obligada a regresar a su país de origen (Ghana)	7
3/2013	Educación-Formación de agentes para el cambio social en países en desarrollo: compartir conocimiento para el cambio social	32
4/2013	Sahara. Mejorar el Servicio de urgencias y facilitar la movilidad de las empleadas y los empleados de un ambulatorio ginecológico	4
5/2013	Promover valores éticos desde las escuelas	18
6/2013	Prevención del fracaso escolar y desarrollo de los procesos de socialización de niñas y niños en riesgo de exclusión social	3
7/2013	Espacio de encuentro de actividades diarias: proyecto SUNU BUGA BUGA Gambia	3
8/2013	Proyecto para la inserción social y laboral de personas en situación o riesgo de exclusión social: proyecto SUSTRAIBARRI. Invirtiendo en personas y naturaleza	3
9/2013	Convivencia entre los pequeños embajadores del Sahara y ner group. Valoración del cumplimiento de criterios en vigor	11

10/2013	Programa de formación para el apoyo de la normalización de las lenguas indígenas	2
11/2013	Aportar equipamiento médico hospitalario y medicinas a Senegal	3
12/2013	Acompañamiento a personas mayores en situación de soledad	4
13/2013	Poner animales a disposición de niños y niñas con autismo y síndrome de Asperger, a fin de mejorar su capacidad de relación	8
14/2013	Programa pionero de diversificación de currículum y reintegración de jóvenes en riesgo de fracaso escolar en la dinámica académica	7
15/2013	Proyecto ttiklik: sesiones de cocina en tv dirigidas a la alimentación infantil	3
16/2013	Clases particulares gratuitas en Kalimpong (India)	10
17/2013	Filtros de agua para 20 colegios en Kalimpong (India)	10
18/2013	Ordenadores para escuelas primarias en Kalimpong (India)	10
19/2013	Biblioteca en Kalimpong (India)	10
20/2013	Campamento médico en Kalimpong (India)	10
21/2013	Reciclado. Comercio Justo (Uruguay)	2
22/2013	Agricultura ecológica y desarrollo rural en Perú y Bolivia	4

23/2013	Anemia falciforme. Prevención y envío de material hospitalario a la Association Nationale des Drepanocytaires Cameroun	7
24/2013	Campamento de verano Udaleku 2014 para los pequeños embajadores del Sahara	15
25/2013	Mobility Alert: fábrica de calzado para enfermos de lepra en Bombay (India)	5
26/2013	Fomentar y apoyar los procesos de adopción de niños y niñas en el seno de ner group	3
27/2013	Proyecto Mano Viva	6
28/2013	Proyecto IRIS BRASIL 2016: deporte adaptado de Alto Rendimiento	10
29/2013	Centro de capacitación personal y familiar dirigido a la atención de mujeres en estado perinatal y en riesgo de exclusión social	2
30/2013	Proyecto Agroindustrial Ecológico y Sostenible (Uruguay)	2
31/2013	Charlas educativas sobre préstamos hipotecarios con cláusulas techo y suelo	4
32/2013	Ayuda en el tanteo y retracto ante la cesión de crédito de las entidades a fondos de inversión	2

A continuación, presentamos de forma gráfica estas 32 ideas sociales aprobadas en 2013 y ofrecemos una breve reseña de cada una.



1. Mujeres maltratadas: de víctimas a agentes y protagonistas

Esta idea surgió como continuación de la de 2012 «Medio rural como fuente de salud», realizada en colaboración con el equipo de profesionales de Osanatur. En el nuevo equipo de intervención con otro grupo de mujeres víctimas de la violencia de género, se planteó la participación de

mujeres beneficiarias del programa anterior que eran portadoras, además de la experiencia de la violencia doméstica, de un alto grado de empoderamiento personal surgido del anterior programa.

El objetivo principal consistía en crear un nuevo marco de actuación e intervención como respuesta eficiente a unas víctimas de esta lacra social (violencia doméstica y maltrato), en el que las propias mujeres pasen de ser víctimas a ser agentes y protagonistas de asistencia, ayuda y evolución a una sociedad más justa e igualitaria.

Es importante superar la creencia de que estas mujeres, o colectivo específico de mujeres, no pueden salir de su situación (a menudo instalada en ellas mismas) y suponen un gasto para la sociedad, y a cambio, enraizar la propuesta en la creencia de que son riqueza y poder. Para ello, la atención ha de centrarse en que puedan reconocer su propia capacidad y activarla al servicio de sí mismas y del empoderamiento del mundo de la mujer, por lo tanto, al servicio de la sociedad.

La ejecución de este proyecto en Euskal Herria, en el caserío Pagorriaga en concreto, nos convierte en referente nacional e internacional, ya que en él se aúnan agricultura, medio rural y política social, siempre bajo las premisas de aprovechamiento de los recursos de una manera sostenible y de respeto al medio natural.

El resultado obtenido ha sido muy satisfactorio y como muestra, valga esta frase sacada de la carta de agradecimiento enviada por una de las mujeres participantes en el programa en 2013:

«He tenido la gran suerte de participar en este programa celebrado en Pagorriaga dedicado a “nosotras” y me gustaría, a través de esta carta, hacer constar que hay un antes y un después de esta experiencia. Me atrevo a decir que he vuelto a nacer y que soy otra persona.»

2. Formación y desarrollo profesional de persona inmigrante sin recursos obligada a regresar a su país de origen (Ghana)

En esta idea participan 7 voluntarios de **ner group** y está previsto que finalice en 2014. Plantea la formación profesional básica en cerrajería a

una persona inmigrante sin recursos, que debe volver a su país por motivos familiares y falta de oportunidades aquí, con el objetivo de que pueda desarrollar allí la profesión de cerrajero de manera autónoma.

El objetivo principal es ayudarlo en su desarrollo personal y profesional, para que sea autosuficiente, y en tratar de enriquecer a su entorno mediante la incorporación de más personas a su actividad a medida que esta vaya creciendo.

3. Educación-Formación de agentes para el cambio social en países en desarrollo: compartir conocimiento para el cambio social

Los proyectos de Cooperación Internacional financiados a través de ong del País Vasco se ejecutan habitualmente en los países en vías de desarrollo a través de organizaciones locales. El personal de esas entidades, a pesar de su buena preparación técnica, tiene serias carencias educativo-formativas en cuestiones básicas de planificación estratégica y organización, y muchas veces falta de experiencia de trabajo en equipo. Las estructuras organizativas son habitualmente muy verticales y rígidas, y la comunicación entre las distintas áreas, escasa, lo que limita la eficacia y la eficiencia de su trabajo y complica la gestión de los proyectos de Cooperación Internacional que se hace desde Euskadi.

La ausencia de modelos alternativos en esos países hace que los cambios sean muy complicados.

Cuando en **ner group** tuvimos conocimiento de esta carencia, aprobamos una idea que consistió en que 13 personas sudamericanas, de las contrapartes locales de la ong ZABALKETA, vinieran a Euskadi para participar en un programa intensivo de educación-formación de dos semanas de duración. El objetivo era aportarles un impulso de cambio mostrándoles la realidad de que es posible establecer un **nuevo estilo de relaciones** entre las personas.

Este programa fue desarrollado en noviembre de 2013, y las personas participantes, procedentes de Bolivia, Perú y Colombia, además de conocer el origen y filosofía de **ner group** y las razones para el cambio hacia **ner**, tuvieron la oportunidad de participar en la reunión del Equipo **ner** financieros, en la reunión de objetivos del Equipo de Pilotaje de

Lancor, en la reunión del Equipo de Compromiso de PANELFISA y en la reunión del Equipo de Satisfacción del Cliente de WALTER PACK, además de visitar el huerto de **Lur Denok** de Astigarraga.

Se les explicó también el proceso de implantación del **nuevo estilo de relaciones (ner)** en una organización y la actividad del Equipo de Compromiso con la Sociedad de **ner group**.

Las reuniones se complementaron con sesiones teóricas sobre organización, liderazgo, formación de equipos de trabajo y relaciones interpersonales.

Asimismo, el personal de ZABALKETA les impartió formación teórico-práctica relacionada con los contenidos y procedimientos de las políticas vascas de cooperación internacional, Derechos Humanos y sostenibilidad ambiental.

«Educar y formar líderes transformadores ayudará a incrementar la eficacia y la eficiencia de los proyectos de cooperación internacional, y en consecuencia, el impacto social de dichos proyectos entre la población local.»

4. Sahara. Mejorar el Servicio de urgencias y facilitar la movilidad de las empleadas y los empleados de un ambulatorio ginecológico

Esta iniciativa, que realizamos en colaboración con la asociación Menditik Desertura, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los habitantes de una región del Sahara, consistió en completar y mejorar el ambulatorio ginecológico situado en la *daira* (barrio) Maghbes de la *wilaya* (pueblo) de Smara.

5. Promover valores éticos desde las escuelas

Mediante la puesta en marcha de este proyecto que se está desarrollando durante el curso escolar 2013-2014 se pretende la promoción de valores éticos desde las escuelas. Para ello, en colaboración con Baketik se organizaron y se vienen realizando 60 sesiones teatrales de 4 horas de duración, en 35 centros educativos de Euskal Herria, en cada una de las cuales participan de 30 a 50 niños y niñas, con edades entre 8 y 13 años. Estas representaciones teatrales permiten analizar y reobrar ante la realidad, y abordan temáticas diferentes, tales como la prevención de la violencia en la escuela, el respeto en las relaciones afectivas, la igualdad ante las diferencias, la solidaridad...

6. Prevención del fracaso escolar y desarrollo de los procesos de socialización de niñas y niños en riesgo de exclusión social

En estos momentos en los que la crisis económica está afectando a las capas más desfavorecidas de la sociedad y en los que su incidencia está siendo especialmente fuerte en el ámbito de la infancia y la juventud, se ve más necesario que nunca apoyar el desarrollo de un proyecto socioeducativo que busca superar la realidad del fracaso escolar y empujar los procesos de socialización básica en niños y jóvenes de entre 6 y 17 años, pertenecientes a familias que viven en situaciones de riesgo de exclusión social. El proyecto que se lleva a cabo en Sestao (Bizkaia) comenzó en septiembre de 2013 y tiene prevista su finalización en junio de 2014, al término de las clases del curso escolar.

Las personas voluntarias de **ner group** colaboran activamente con este proyecto socioeducativo ayudando a los niños y niñas a realizar sus tareas escolares, al mismo tiempo que refuerzan su motivación y procuran que adquieran herramientas básicas de aprendizaje, así como dinamizando las actividades de juego, talleres y desarrollo de habilidades sociales, con los que se trata de potenciar y mejorar las capacidades personales, sociales, afectivas y familiares de estos niños y niñas. Los voluntarios de **ner group** han participado también en las estancias de convivencia que el grupo ha realizado en fin de semana.

La valoración que hemos hecho sobre el desarrollo de esta idea es muy positiva.

Tanto las personas voluntarias de **ner group** como la Asociación Hazbide se encuentran altamente satisfechas con la experiencia y la colaboración mutua.

Desde Hazbide destacan que las personas voluntarias de nuestro grupo se han integrado perfectamente, y la relación que los niños y niñas han entablado con ellos demuestra que se han establecido lazos muy positivos entre ambas partes.

7. Espacio de encuentro de actividades diarias: proyecto SUNU BUGA BUGA (Gambia)

El proyecto consistía en participar activamente a través del voluntariado en el Proyecto Sunu Buga Buga, en Gambia, un espacio de encuentro y desarrollo para la comunidad de Bijilo, en donde se ubica, y al que acuden por las mañanas los niños y niñas de la misma que están sin escolarizar. Este espacio se mantiene abierto para todos los niños y niñas, escolarizados o no, y sus familias durante las tardes y fines de semana.

Actualmente, en el proyecto Sunu Buga Buga se trabaja con alrededor de 165 niños y niñas y sus familias.

El objetivo del proyecto en el que participaron nuestras voluntarias y voluntarios era el de colaborar en la educación y formación de estos niños y niñas, para dotarles del autoconocimiento y las herramientas con los que deje de ser una constante la búsqueda de un blanco o una blanca como única salida de la condición de miseria en la que viven.

Problemas sanitarios por la dificultad de acceso a hospitales y médicos son también objeto de atención de la Asociación Sunu Buga Buga, que procura compensarlos prestando primeros auxilios, realizando curas, colaborando en los traslados al hospital y ayudando en la compra de medicinas.

8. Proyecto para la inserción social y laboral de personas en situación o riesgo de exclusión social: proyecto SUSTRAIBARRI. Invirtiendo en personas y naturaleza

La idea tenía como objetivo que, tras un periodo de formación, ocho personas de diferentes edades, sexo y procedencia, residentes en el Alto Deba (Gipuzkoa) y actualmente en situación o riesgo de exclusión social, adquiriesen un nivel de desarrollo personal, conocimientos y herramientas que les permitiese reintegrarse en la sociedad y convertirse en participantes activos en y para la misma.

Estas personas, una vez finalizado su periodo formativo, están desarrollando prácticas en diferentes proyectos.

9. Convivencia entre los pequeños embajadores del Sahara y de **ner group**. Valoración del cumplimiento de criterios en vigor

El proyecto de colonias Bakeleku Udalekua acogió en Euskal Herria en verano de 2013, a entre 20 y 25 niños y niñas saharauis de 6 a 12 años.

La idea que propusimos y pusimos en marcha desde **ner group** consistió en la organización de dos salidas, tanto para niños y niñas como para adultos, con el propósito de unir dos culturas diferentes y que nos pudiéramos conocer jugando y aprendiendo.

Los niños de Euskal Herria eran los hijos e hijas de las personas que trabajan en los proyectos asociados a **ner group**.

Las salidas se celebraron los días 15 y 29 de julio, tal como habíamos previsto. La primera consistió en una visita guiada a Basondo, con el fin de conocer los animales allí recogidos, y en la que los monitores nos transmitieron el insistente mensaje de que hemos de tratar a los animales con respeto, todos los seres vivos sentimos y nos tenemos que respetar mutuamente. Después nos dirigimos a la playa donde pasamos una agradable y ambientada tarde jugando tanto en la arena como dentro del agua.

Las relaciones entre las niñas y los niños saharauis y **ner group** se fueron fortaleciendo a medida que transcurría la jornada y se fortalecieron aún más en la siguiente. En esta nueva salida, al museo de la ciencia Eureka

de Donostia, realizamos una visita guiada en la que pudimos conocer las diferentes experiencias científicas que allí se muestran.

Los monitores nos hicieron ver y comprender cuál es el reflejo en nuestra vida de la física, la química y la ciencia en general. Asimismo, aprovechamos esta visita para ver en el planetarium la película *El origen del Universo*. Después, pasamos una agradable jornada vespertina en la playa de Orio.

En estas salidas prestamos especial atención a la alimentación, ya que en los dos meses que los niños y niñas saharauis suelen estar aquí se cuida mucho su dieta para que fortalezcan sus defensas y puedan afrontar mejor, el resto del año, las duras condiciones en las que viven en el desierto.

10. Programa de formación para el apoyo de la normalización de las lenguas indígenas

El proyecto, previsto para ser desarrollado en 2014, parte de la idea de que las últimas décadas han sido muy importantes para la recuperación del euskera.

En los últimos años, se están llevando a cabo muchos proyectos para la normalización de este idioma y, en consecuencia, se está acumulando mucha experiencia en torno a la recuperación de lenguas minorizadas.

Estas experiencias desarrolladas en Euskal Herria pueden ser muy útiles para otras comunidades lingüísticas que se encuentren en situaciones parecidas. Por ello, esta idea se dirige a comunidades indígenas de Sudamérica que tengan problemas en torno a la transmisión lingüística y cultural, y su objetivo es ofrecer formación y recursos para la recuperación de ambas.

11. Aportar equipamiento médico hospitalario y medicinas a Senegal

En el Departamento de Oussouye, la asociación Kassa Santé organiza caravanas de médicos que dedican sus vacaciones a atender las necesidades sanitarias de los habitantes de los pueblos alejados de la capital, que es donde se encuentran los hospitales.

La labor que realizan estas caravanas es muy importante, puesto que hay personas para las que esta atención es el único servicio médico que reciben.

El hospital más cercano a estos pueblos se encuentra a 50 km y tiene grandes carencias de equipamiento, por lo que la Asociación Urokal Etamolal (Salvemos nuestra tierra), creada por personas de Senegal residentes en Euskadi, entre las que se encuentra una persona de **ner group**, ha procedido a recoger aquí camas de hospital, mesas de consultas, mesas para comida de hospital, etc.

Asimismo, algunos proyectos de **ner group** aportaron medicamentos para enviarlos a Senegal este verano y las personas de nuestras organizaciones voluntarias para esta idea negociaron con diferentes empresas de logística internacional a fin de ayudar al envío del equipamiento médico hospitalario y medicinas a Senegal.



12. Acompañamiento a personas mayores en situación de soledad

El proyecto ha comenzado a desarrollarse en 2013 en la Residencia de la Misericordia de Bilbao y en colaboración con la asociación Argibe, y consiste, en la participación de personas voluntarias de **ner group** en

acompañar a otras personas que viven en residencias y se encuentran en situación de soledad, con especial preferencia por las personas mayores más desfavorecidas, para contribuir a su envejecimiento activo y con calidad de vida.

Con esta iniciativa se busca fomentar la relación persona a persona, en el marco de un desarrollo integral, cordialidad y sentido positivo, así como de constancia y compromiso para que la ayuda sea eficaz.

13. Poner animales a disposición de niños y niñas con autismo y síndrome de Asperger, a fin de mejorar su capacidad de relación

Esta iniciativa se desarrolló en Otzaurte (Gipuzkoa), durante el mes de octubre, y consistió en mejorar la capacidad de relación de 11 niños y niñas con autismo, provenientes de la asociación Gautena de Gipuzkoa, poniendo a su disposición y a las de sus cuidadores potros y caballos propiedad de una persona de **ner group**.

No os podéis imaginar el ruido que hacían los niños y niñas, las risas y el jolgorio. Algunos tenían miedo a los animales, otros no se atrevían a acercarse a ellos, pero con la participación de los voluntarios y voluntarias de **ner group**, pronto desaparecieron los miedos y todos y todas acabaron acariciando a los caballos y dándoles de comer pan.

Los voluntarios y voluntarias de **ner group** participantes en esta idea nos transmitieron, a través de Juanje Anduaga, Coordinador del Equipo de Compromiso con la Sociedad de **ner group**, su agradecimiento por haber hecho posible la realización de la misma.

«Nosotros lo pasamos muy bien y viendo la necesidad de estos niños y niñas, se nos estremeció el corazón. 11 niños y niñas y sus cuidadores dándonos las gracias al unísono. A la par que nos lo agradecían, los cuidadores nos decían que no esperaban pasárselo tan bien como se lo habían pasado. Al despedirse los niños y niñas, algunos reían, otros lloraban, y nosotros tuvimos el convencimiento y la satisfacción de que habíamos hecho algo hermoso.»

14. Programa pionero de diversificación de currículum y reintegración de jóvenes en riesgo de fracaso escolar en la dinámica académica

Existe una gran variedad de causas que llevan a algunos alumnos y alumnas de entre 16 y 18 años a una situación de exclusión académica, como la escolarización no personalizada ni adaptada, la infravaloración y baja estima tanto personal como hacia el ámbito escolar, y/o un contexto sociofamiliar poco favorable a los estudios.

Además, los alumnos y alumnas que cursan los programas de diversificación presentan, de forma general, estas dos características comunes:

- Tienen dificultades importantes para alcanzar el título de Graduado en ESO (Enseñanza Secundaria Obligatoria) con el diseño curricular de un curso ordinario y la aplicación de un modelo educativo obsoleto.
- Presentan desmotivación por el aprendizaje, apenas tienen intereses académicos y prefieren enfoques educativos más prácticos que teóricos.

Por lo tanto, son alumnos y alumnas, en general, con grandes dificultades para acabar la escolarización obligatoria y que tienen todos los boletos para formar parte de ese grupo cada vez más numeroso de alumnos y alumnas con fracaso escolar. Fracaso escolar, que en una sociedad cada vez más competitiva, más individualista y más enfocada en el beneficio rápido, supone de manera inequívoca una situación de exclusión, debido a la falta de cualificación necesaria para formar parte del mercado laboral.

Es en este contexto donde nace la idea de diversificar el currículum, contextualizarlo en la realidad de este alumnado tan heterogéneo y ofrecerle así una alternativa para reintegrarse al sistema educativo y, en consecuencia, lograr no solo finalizar la etapa de la enseñanza obligatoria, sino también ver el futuro desde una perspectiva mucho más optimista, desde donde aspirar a un puesto de trabajo en función de sus capacidades y deseos.

Este proyecto pionero se está realizando en Jakintza Ikastola, de Ordizia, y las personas voluntarias de **ner group** están desarrollando su aportación durante el curso escolar 2013-2014 compartiendo un **nuevo estilo de**

relaciones que fomenta el logro de objetivos en equipo y facilita la convivencia, la empatía, la iniciativa y la resolución de problemas junto con los demás.

15. Proyecto ttiklik: sesiones de cocina en tv dirigidas a la alimentación infantil

La idea ha consistido en apoyar un programa de televisión de fomento de la alimentación sana y equilibrada entre la población infantil, grabado en el plató de la asociación Ttiklik y emitido en Goierri Telebista con el nombre de *Tripa-Zorri*.

En cada emisión, el cocinero Iker Markinez, del Restaurante Kuko de Ormaiztegi, ha cocinado diferentes platos. Además, se ha dedicado un espacio a los consejos de Idoia Noain, Técnica del Centro de alimentación Delikatuz, y a los relacionados con la agricultura ecológica, impartidos por personas de **Lur Denok**.

16. 17. 18. 19. 20. Cinco ideas en la región de Kalimpong (India)

Son cuatro los proyectos asociados a **ner group** que tienen actividad en India: EKIN, TREBEKI, WALTER PACK y AMPO, y dos de ellos, TREBEKI y EKIN, conscientes de las necesidades existentes en una región tan deprimida como Kalimpong, decidieron presentar estas cinco ideas para desarrollarlas en 2014 con la participación de 10 personas indias, voluntarias de la organización EKIN INDIA, que van a contar para ello con la colaboración de las personas de aquí desplazadas a dicho país.

16.- Clases particulares gratuitas.

17.- Filtros de agua para 20 colegios.

18.- Ordenadores para escuelas primarias.

19.- Biblioteca.

20.- Campamento médico

Estas cinco ideas, aunque se desarrollan todas ellas en la misma región, son independientes unas de otras. Suponen la primera experiencia en el seno del grupo de proyectos de Compromiso con la Sociedad llevados a cabo por personas pertenecientes a una de las organizaciones de **ner group** en el exterior, nativas del país.

21. Reciclado. Comercio Justo (Uruguay)

La idea que hemos previsto realizar en 2014 consiste en trabajar en Uruguay con un colectivo de clasificadores (personas que levantan y clasifican la basura para venderla), que actualmente quedan fuera del negocio de reciclado, para ayudarles a montar una planta, que siga el **nuevo estilo de relaciones**, donde fabricar el Flake (PET post-consumo lavado y chipeado). De esta forma, estos clasificadores dejarían de vender basura y venderían un producto de alto valor añadido a través del Comercio Justo.



22. Agricultura ecológica y desarrollo rural en Perú y Bolivia

Esta idea que vamos a ejecutar en junio de 2014 consiste en diseñar y poner en marcha un programa intensivo de desarrollo rural para técnicos de Perú y Bolivia, contrapartes locales de la ong ZABALKETA. Consiste

en la formación en Euskal Herria en agricultura ecológica y en el diseño y la promoción de otras actividades vinculadas con el medio rural que han tenido éxito aquí, como el turismo rural y los cultivos con denominaciones de origen...

Estos técnicos transmitirían posteriormente a las personas de las comunidades campesinas de su país el conocimiento adquirido durante su estancia en Euskal Herria.

El programa, aprobado en 2013 y en el que ya hemos comenzado a trabajar, incluye el traslado a Euskadi de los técnicos con experiencia en cooperación agrícola, seleccionados para participar en un plan de educación-formación intensivo de dos semanas de duración, repartidas de la siguiente forma:

- Formación teórico-práctica impartida por personas de **Lur Denok** para todo lo que se refiere a los contenidos y los procedimientos de agricultura ecológica, tanto en los niveles de producción como de comercialización (**hurbilekojalea**).
- Búsqueda y facilitación de contactos, por parte de los voluntarios y voluntarias de **ner group**, que permitan que las personas participantes en el programa reciban formación teórica complementaria sobre todo lo referente a la organización de iniciativas complementarias de desarrollo rural: turismo rural, establecimiento de denominaciones de origen, etc.
- Elaboración de un plan de acción para la puesta en marcha de un programa piloto de desarrollo rural en Perú y Bolivia, incorporando los aprendizajes obtenidos por los técnicos en su estancia en Euskadi.

23. Anemia falciforme. Prevención y envío de material hospitalario a la Association Nationale des Drepanocytaires Cameroun

El proyecto ha consistido en colaborar con la Association Nationale des Drepanocytaires (AND) de Douala (Camerún), para la prevención de la anemia falciforme.

La drepanocitosis, otro nombre de la anemia falciforme, es una enfermedad que:

- Se da especialmente en lugares donde la malaria es una enfermedad endémica, y afecta a millones de personas de todas las edades. Es un problema de salud pública indiscutible.
- No tiene cura, es hereditaria y a menudo está mal diagnosticada.
- Se tratan los síntomas que produce la enfermedad; en los países ricos, los enfermos que están siendo tratados tienen una calidad de vida buena, mientras que en los países pobres todo lo contrario.
- Uno de los objetivos de este proyecto realizado en colaboración con la Association Nationale des Drepanocytaires (AND) de Douala (Camerún) es dar a conocer la enfermedad en pueblos y barrios.
- Cuando afecta a niños y niñas, estos tienen una probabilidad alta de sufrir un accidente cerebrovascular antes de los 21 años. Con un diagnóstico previo y posterior tratamiento, este riesgo de accidente cerebrovascular desaparece. Esta es la razón por la que hemos comprado y enviado a Camerún un aparato Doppler intracraneal.
- Hay otras formas de luchar contra la enfermedad. Una de ellas es hacer al padre y a la madre la prueba de la electroforesis de la hemoglobina. Con la información obtenida, los padres pueden decidir sobre su sexualidad y reproducción.

A finales de 2013 recogimos, almacenamos y enviamos a Camerún el material hospitalario, aquí en desuso, que nos cedió el Hospital General de Galdakao-Usansolo.

Además, compramos y enviamos un aparato Doppler para que los médicos de Camerun que tratan la anemia falciforme puedan prevenir y evitar la aparición de ictus.

Todas las gestiones y labores de logística y transporte han sido realizadas por los voluntarios y voluntarias de **ner group**.

24. Campamento de verano Udaleku 2014 para los pequeños embajadores del Sahara

Mediante el programa Oporrak Bakean (Vacaciones en Paz), cada año miles de niños y niñas saharauis afincados en los campamentos de refugiados salen del duro desierto en el que sobreviven para pasar dos meses fuera de su entorno.

El Proyecto Bakeleku Udalekua (Campamento de verano), se gestó en 2011. En primer lugar, para resaltar la importancia que tienen las familias de acogida en verano, y en segundo lugar, para que pudieran salir de los campamentos de refugiados saharauis la mayor cantidad de niños y niñas posible, con el objetivo de mejorar su calidad de vida (alimentación, asistencia sanitaria, etc.). A su vez, estos niños y niñas, mediante este intercambio, se acercan a la cultura vasca y nosotros y nosotras podemos conocer algo más de la suya. Desde 2012, **ner group** viene colaborando con este proyecto mediante la puesta en marcha de diferentes ideas del Equipo de Compromiso con la Sociedad.

Tras ser aprobada la idea por parte del Equipo de Compromiso con la Sociedad en el último cuatrimestre de 2013, en 2014, el Proyecto Bakeleku Udalekua, con la ayuda de **ner group**, pretende dar un salto cuantitativo importante, acogiendo entre 40 y 45 niños y niñas saharauis (supone duplicar la cifra del año anterior) de 6 a 12 años de edad.

Las personas voluntarias de **ner group** ya han empezado a trabajar en el desarrollo de esta idea, y este verano se pretende realizar un buen número de actividades, entre otras: excursiones, talleres, cursos, actividades deportivas y culturales (música, danza...), etc.

En muchas de estas actividades, la participación de los pequeños embajadores de **ner group**, hijos e hijas de las personas de los proyectos asociados a **ner group**, será imprescindible para su realización.

25. Mobility Alert: fábrica de calzado para enfermos de lepra en Bombay (India)

La idea principal de este proyecto, nacido de la larga colaboración entre la ong ALERT INDIA y Anesvad en el marco de un proyecto de control de lepra (LEAP: Leprosy Elimination Action Programme), es convertir la

unidad de producción de calzado del mismo, actualmente dependiente de financiación externa, en una empresa social autosostenible con el apoyo de voluntarios y voluntarias de las organizaciones de **ner group** en India.

Esta idea se inspira en el concepto de negocios inclusivos en la Base de la Pirámide (BdP). Los mercados en la base de la pirámide son los formados por el colectivo que aglutina a 4.000 millones de personas en el planeta, las cuales sobreviven con menos de cuatro dólares al día.

La unidad de producción de calzado emplea en la actualidad a personas afectadas por lepra (no enfermos activos) y a sus familiares, como una forma de favorecer la reinserción laboral de un colectivo especialmente vulnerable, por su procedencia en general de contextos empobrecidos, por tanto, con bajo poder adquisitivo, y por su antigua condición de enfermos de lepra y/o familiares de antiguos enfermos.

Al dotar a estas comunidades de recursos, conocimientos y habilidades, se contribuye a que ellas mismas sean generadoras de su propia riqueza. Aumentan así sus oportunidades laborales y de reinserción socio laboral, y se rompe el círculo vicioso de la pobreza que les afecta.

26. Fomentar y apoyar los procesos de adopción de niños y niñas en el seno de **ner group**

Esta idea se plantea con el objetivo de fomentar y apoyar los procesos de adopción de niños y niñas en el seno de **ner group**. Va dirigida a personas de **ner group** que tienen este deseo, pero que por la dificultad y el coste del proceso no se animan o no pueden llevarlo a cabo.

Estas familias dispondrán del apoyo de personas voluntarias de **ner group** de la siguiente forma:

- Experiencia y conocimiento de otras familias dentro de **ner group** que hayan adoptado previamente.
- Asesoramiento jurídico por parte de personas de **ner group** cuyo conocimiento puede ayudarles a analizar y responder a los requisitos legales de la adopción.
- Ayuda financiera prestada desde el Equipo de Compromiso con la Sociedad.

27. Proyecto Mano Viva

Es una actividad pedagógica que estamos realizando en colaboración con el CIT (Centro de Iniciativas de Tolosa), organización sin ánimo de lucro, y consiste en que personas de la tercera edad y niños y niñas hospitalizados, mediante su mano convertida en títere, jueguen, se comuniquen y puedan trabajar la motricidad de la mano.

Se trata del aprendizaje de un servicio solidario diseñado para ser prestado por adolescentes de cinco centros educativos diferentes, a los que previamente se les instruye en la realización de esta actividad intergeneracional.

Las personas de **ner group**, tras recibir también una formación previa, participan en el proceso de formación de los adolescentes y en el seguimiento posterior del desarrollo de la idea.

28. Proyecto IRIS BRASIL 2016: deporte adaptado de Alto Rendimiento

El objetivo de este proyecto de tecnificación es que los deportistas de competición gipuzkoanos y los que están considerados deportistas promesas en el deporte adaptado, que no reciben ayudas institucionales de ningún tipo, puedan tener un itinerario competitivo para el alto nivel y dispongan de los apoyos profesionales necesarios para su preparación integral, y mejora de su rendimiento deportivo, con vistas a las Paraolimpiadas de Brasil 2016.

Para lograr este objetivo, hemos aprobado un proyecto de colaboración entre **ner group** y la Fundación Hegalak Zabalik, por el que personas voluntarias de **ner group** están ayudando a que estos deportistas con discapacidad, de las especialidades de tiro olímpico y ciclismo, puedan acometer un programa integral de entrenamiento en su lugar de entrenamiento habitual, así como puntualmente en el Centro Deportivo Hegalak de San Sebastián.

A veces, la imposibilidad de acudir a los entrenamientos con regularidad, por depender de terceras personas, hace que muchos y muchas de estos deportistas, a pesar de presentar muy buenos resultados, tengan que dejar la práctica deportiva de alto nivel.

Para realizar bien su acción de voluntariado, antes de comenzar el acompañamiento del deportista, las personas voluntarias de **ner group** asistieron a un curso de formación impartido por la Fundación Hegalak Zabalik y la Federación Guipuzcoana de Deporte Adaptado.

29. Centro de capacitación personal y familiar dirigido a la atención de mujeres en estado perinatal y en riesgo de exclusión social

La idea consiste en colaborar con la Fundación Osatu, que atiende a mujeres que conforman un núcleo familiar monoparental en riesgo de exclusión social por carecer de alojamiento tras dar a luz.

Desde el comienzo de su actividad en 2008, las y los profesionales de Osatu constataron una multiproblemática añadida a la falta de alojamiento de estas mujeres, que normalmente suele ser: la salida de una situación de violencia de género, el abandono familiar por parte de su pareja, el analfabetismo, la inmigración irregular, la falta de habilidades sociales y personales, la falta de redes socio-familiares, las dificultades económicas, la falta de formación, etc. Todo ello en un momento tan vulnerable como es el embarazo o el postparto.

Osatu, con el apoyo de las voluntarias y los voluntarios de **ner group**, ha puesto en marcha un Centro de Capacitación Personal y Familiar donde se han creado diferentes grupos de trabajo socio-educativo orientados a la adquisición de habilidades sociales y personales, mejora de la autoestima y empoderamiento, reconocimiento de las situaciones de violencia de género, instrucción académica básica, salud, nutrición e higiene infantil, relación maternofilial, educación infantil, etc.

También en este caso, las personas voluntarias de **ner group**, con carácter previo a la puesta en marcha del proyecto, han recibido la formación necesaria que les ha permitido integrarse en el equipo de Osatu, fundación responsable de la gestión del Centro de Capacitación Personal y Familiar creado.

30. Proyecto Agroindustrial Ecológico y Sostenible (Uruguay)

La idea, para ser desarrollada en 2014, consiste en que dos personas de Uruguay, que se encuentran trabajando en un proyecto agroindustrial, entre cuyos valores principales están la conservación de los suelos, el uso de variedades no transgénicas y una producción totalmente agroecológica, similar a **Lur Denok**, vengán dos semanas a Euskal Herria para compartir con nosotros su proyecto y poder ver in situ la filosofía del **nuevo estilo de relaciones (ner)** y su aplicación en los proyectos asociados y/o relacionados con **ner**, como **Lur Denok** o **Fondaki sip-ner**. Además, puesto que pretenden producir ellos mismos su propia energía, su combustible, sus frutos y todos sus consumos y sus alimentos, realizaremos visitas a otros proyectos con los que mantenemos relación, como **Goienar**, para compartir experiencias, aplicar la práctica y formarse en los temas que no dominen.

Se trata de un proyecto nuevo que consiste en compartir todo el *know how* para que otras personas puedan sencillamente repetirlo o replicarlo. «**Código abierto**» es la expresión con la que se conoce al *software* distribuido y desarrollado libremente. Este tipo de organización comparte el conocimiento libremente y apunta a generar valor ambiental y valor social, además del valor económico, y todo esto, distribuido lo más justamente posible. El objetivo de estas organizaciones nunca puede ser económico, el dinero debe ser siempre una consecuencia.

31. Charlas educativas sobre préstamos hipotecarios con cláusulas techo y suelo

La idea surge como consecuencia de las recientes sentencias dictadas por el Tribunal Supremo respecto a la nulidad, por abusivas, de las cláusulas suelo de los préstamos hipotecarios a interés variable.

Consiste en que las personas voluntarias de **ner group** con conocimientos del tema den charlas informativas en los proyectos del **ner**, dirigidas a todas las personas que forman parte de las organizaciones asociadas y/o a sus familiares u otras personas especialmente relacionadas con el **ner**, que estén interesadas, para que obtengan con estas charlas la información necesaria con la que después mantener un primer contacto con su entidad

financiera, de cara a mejorar las condiciones de su situación hipotecaria concreta.

32. Ayuda en el tanteo y retracto ante la cesión de crédito de las entidades a fondos de inversión

Esta iniciativa surge debido a que la situación del país está propiciando que se duplique la cifra de las inversiones extranjeras directas, a través de fondos de inversión, sobre todo con la compra de carteras de activos inmobiliarios y carteras de créditos a entidades bancarias, con un descuento de hasta el 70% en las primeras y hasta el 97% en las segundas.

El banco vende reagrupados los préstamos «incobrables», al 3% por ejemplo, y estos fondos de inversión intentan su cobro al 100%, más intereses y costas. Desde que el nuevo titular comunica que lo es al deudor, este tiene 9 días para adquirir la deuda al mismo precio que la adquirió el fondo de inversión (más intereses y costas, en su caso). Lo difícil suele ser conocer el precio y disponer de él en ese plazo tan corto y además, las personas suelen tener falta de asesoramiento legal respecto a este supuesto análogo al derecho de tanteo y retracto.

La idea que hemos aprobado consiste en la ayuda, por parte de personas expertas voluntarias de **ner group**, con ese asesoramiento y acompañamiento y con el procedimiento para extinguir el crédito antes de los 9 días, así como la financiación temporal a estas personas hasta que puedan regularizar y reconducir esa situación. Con esta iniciativa tratamos de evitar que estos fondos «buitres» se aprovechen de la mala situación de esas personas de modo muy oportunista y para obtener grandes beneficios.

Capítulo VIII

NER GROUP EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Compartir el nuevo estilo de relaciones con y desde los medios hacia la sociedad es una de nuestras metas desde el principio. Es la ilusión de poner en común este ner con el deseo de que más y más personas caminen junto a nosotros.

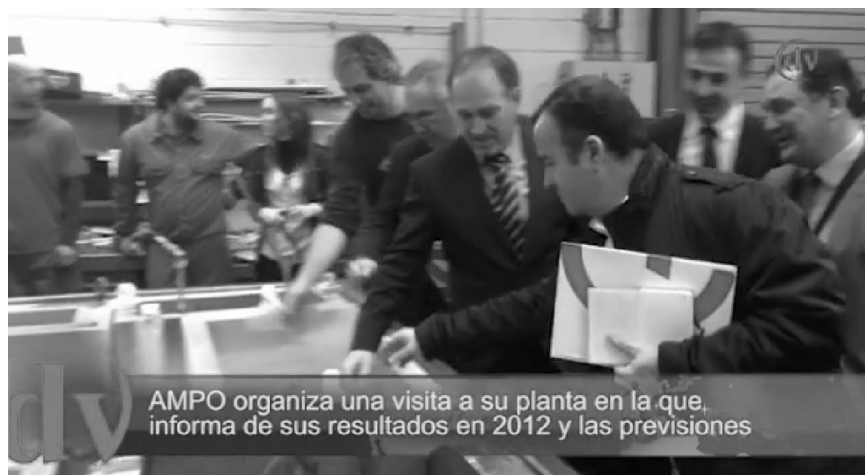
Sin mucho esperar, pocos días después de comenzar el año, el proyecto Lur Denok es noticia porque el huerto de Astigarraga, el primero de los que proyecta, se va afianzando y ofrece imágenes como las que muestran las cámaras de EiTb. El titular de la noticia dice: «Lur Denok pone en marcha su primera huerta ecológica en Astigarraga» / «Ner Group taldearen lehenengo baratze ekologikoa martxan da, Astigarragan»¹⁴.

A primeros de marzo, Ampo da a conocer el cierre del ejercicio en un encuentro con periodistas. La noticia elaborada por la agencia Europa Press, y que fue reproducida posteriormente en numerosos medios, dedicaba una tercera parte al compromiso social de Ampo, materializado con su participación en las diferentes ideas en marcha desde **ner group** y en proyectos de entidades locales. «Durante 2013, el personal de la cooperativa guipuzcoana se ha comprometido a dedicar hasta el 2 por ciento de su tiempo a actividades relacionadas con ner», dice esta noticia que tiene como título «AMPO cierra 2012 con crecimiento de 35% y pone en marcha un plan de inversiones de 20 millones en los próximos tres años»¹⁵. Este balance anual es la ocasión para compartir los supuestos organizativos del nuevo estilo de relaciones, en una entrevista al

¹⁴ <http://www.eitb.com/es/videos/detalle/1217816/video-lur-denok-pone-marcha-huerta-ecologica-astigarraga/> y <http://www.eitb.com/eu/bideoak/osoak/1217924/bideo-ner-group-taldearen-lehenengo-baratze-ekologikoa-astigarragan/>

¹⁵ <http://www.europapress.es/euskadi/noticia-ampo-cierra-2012-crecimiento-35-pone-marcha-plan-inversiones-20-millones-proximos-tres-anos-20130304184544.html>

coordinador del Proyecto Ampo, titulada «En Euskadi se desaprovecha el talento de los trabajadores»¹⁶.



Del mundo de los adultos al de los pequeños, y en la misma línea de desarrollo sostenible, **ner group** celebra con los escolares el día del árbol en unión de Eskola Txikiak¹⁷, en Ereñotzu: «Eskola txikien basoa Ereñotzun kokatuko da. Bihar goizean elkartuko dira Ner group taldeko lagunekin 600 bat zuhaitz landatzeko»¹⁸, son los titulares de la página en *El Diario Vasco*.

¹⁶ <http://www.diariovasco.com/v/20130312/economia/euskadi-desaprovecha-talento-trabajadores-20130311.html>

¹⁷ <http://www.diariovasco.com/v/20130322/alto-urola/eskola-txikien-basoa-erenotzun-20130322.html>

¹⁸ http://www.eskolatxikiak.org/berrien_informazioa.html#landatzen_ere

«ner group, una alternativa de desarrollo»: la conferencia de prensa del 22 de mayo

El 22 de mayo de 2013 se celebró una conferencia de prensa en el Hotel Amara Plaza de Donostia a fin de presentar a **ner group** como una alternativa de desarrollo, con una clara preocupación por la sociedad y cuyo principal objetivo es lograr un Desarrollo Humano Justo y Sostenible. A esta cita acudieron periodistas de diversos medios de comunicación, tanto de prensa escrita como de prensa radiofónica. *El Diario Vasco*, *Gara*, *Berria*, *Noticias de Gipuzkoa*, la agencia EFE, la agencia Europa Press, *El País*, *Estrategia Empresarial*, Cadena SER y *Empresa XXI* estuvieron allí.

Este día se presentaron los datos del 2012, la evolución experimentada por las organizaciones que actúan en ner en sus primeros dos años, las previsiones para el año 2013 y otros temas interesantes, tales como la solidaridad interna, el intercambio de conocimiento, el compromiso social, etc.

Los datos que se presentaron fueron impactantes por positivos. Un buen ejemplo de esto es el 50% de crecimiento en facturación en las organizaciones que apuestan por el cambio hacia el nuevo estilo de relaciones (ner) y, tras el segundo año de andadura, un aumento de alrededor del 1.000% en los resultados.

Junto a Koldo Saratxaga y Jabi Salcedo, presidente de **ner group**, estuvieron presentes varios coordinadores y representantes de los Proyectos asociados a **ner group**.

«Cero despidos en las empresas de ner group desde 2010» —año 0 del grupo—: es la palabra final que encontramos en los medios una vez compartidos estos resultados y previsiones. Corresponde al titular de un reportaje en *Cinco Días*¹⁹, donde los datos se combinan con las claves que los han hecho posibles:

«El proyecto ner group está basado en un “nuevo estilo de relaciones” entre trabajadores y directivos. Lo primero, todas las personas de la organización merecen el mismo respeto. Lo segundo, hay que responder al cliente y solo valen en las empresas

¹⁹ http://static.deia.com/docs/2013/06/03/cincodiasbien_24914.pdf

Capítulo VIII. ner group en los medios de comunicación

En los primeros días de septiembre el Proyecto Gashor comparte desde *Estrategia Empresarial* su plan de expansión, con los resultados que va obteniendo y la relación que estos guardan con el hecho de que el proyecto forme parte de **ner group**:

«Gashor ha pasado de exportar el 15% de su producción al 45% actual y espera que al finalizar este año supere el 50%. El cambio ha sido posible, en gran medida, gracias a la inclusión de la compañía de Zizurkil dentro del Grupo Ner, lo que le ha permitido aunar sinergias, así como compartir diferentes mercados y lograr facilidades financieras. También, como consecuencia de aplicar la filosofía de trabajo del grupo de actuar por equipos, ha logrado una mejora en la productividad del 40%. Otra de las novedades que ha introducido esta nueva relación ha sido que para poder atender la demanda del mercado, ha pasado de contar con tres personas en el departamento comercial a las siete actuales, a las que recientemente ha sumado otra más.»²⁰

«**ner group** cierra el primer semestre del año con un incremento del 10% en su facturación respecto a 2012»: envió de una nota de prensa el 13 de septiembre de 2013

El 13 de septiembre de 2013 **ner group** envió una nota de prensa a los diferentes medios de comunicación con el objetivo de dar a conocer los datos del primer semestre del año. Teniendo en cuenta la coyuntura económica y social del momento, se presentaba cómo las organizaciones del nuevo estilo de relaciones seguían en una senda positiva en todas las variables económicas.

²⁰ *Estrategia Empresarial*, n.º 453, 1-15 de septiembre de 2013. Citado por la publicación en ICEX: «Gashor centra los esfuerzos de su plan de expansión en países latinoamericanos» <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/que-es-icex/red-de-oficinas/oficinas-espana/navegacion-principal/noticias/4701472.html?idComunidad=4>

Durante el primer semestre del año, el grupo consiguió un aumento del 16% en las exportaciones y un incremento en los resultados del 420%. En consecuencia, se pudieron leer titulares como, por ejemplo: «Ner Group cierra el primer semestre con un incremento de facturación del 10%»²¹.

¿Qué planteamientos económicos y laborales hay detrás de estos resultados? ¿Cómo se explican en un entorno de crisis profunda?: «Lo que está en crisis es la manera de gestionar las empresas hoy» es el titular de la entrevista a Koldo Saratxaga en *El País*²², en la que el impulsor del grupo señala que es una gestión muy parecida en todas.

«Nosotros hoy en ner group lo hacemos absolutamente diferente. Llevo 25 años haciéndolo y diciéndolo, con un nuevo estilo de relaciones. Y 21 años de éxito con docenas y docenas de organizaciones. Malo es que lo diga yo, que soy el que lo lidera. Llevamos cinco años de crisis y no hemos echado a nadie. Y crecemos y montamos fábricas en el exterior.»

El nuevo estilo de relaciones, sin despidos, sin ganar a costa de bajar salarios, simplificando y acortando diferencias salariales a cuatro o cinco niveles, es detallado por Koldo en *Gara*, en otra entrevista algo posterior: «Este país sería una bomba si hubiéramos focalizado bien lo que queremos»²³.

Días después, a finales de octubre, los medios recogen el visto y no visto de la apuesta de **ner group** por el equipo ciclista de Euskadi, en riesgo de desaparición. En apenas cuatro días se vienen abajo los planes de futuro debido a la ruptura del acuerdo. Son muchas las páginas que se publican, primero de bienvenida y después de sorpresa, pena... Para este capítulo, tomamos un titular representativo de cada uno de estos dos momentos:

²¹ En *El Diario Vasco* <http://www.diariovasco.com/20130913/economia/group-cierra-primer-semester-201309132001.html> y en *Finanzas* <http://www.finanzas.com/noticias/economia/20130913/group-cierra-primer-semester-2474881.html>

²² http://ccaa.elpais.com/ccaa/2013/10/19/paisvasco/1382192924_982869.html

²³ <http://www.naiz.eus/eu/actualidad/noticia/20131020/este-pais-seria-una-bomba-si-hubieramos-focalizado-bien-lo-que-queremos>

«Ner Group coordinará la Fundación Euskadi»²⁴, saluda la agencia Europa Press, y: «Ner group renuncia al proyecto de sacar un equipo ciclista en Euskadi», es el titular de despedida de la agencia EFE²⁵.

Pero octubre no se va sin antes dejar una entrevista a Xabier Berasategi, presidente de TTT Goiko, en el programa *Sin ir más lejos*²⁶, de EITB. «TTT Goiko está dentro del grupo ner, que promueve un estilo de relaciones diferente entre las personas. Sobre todo es participativo, el proyecto es de todos y no hay bandos», describe Xabier.

«Zubiola se internacionaliza con NER y analiza invertir en Azkoitia»²⁷ reportaje en *Empresa XXI*, en el que la cooperativa da a conocer sus planes para el bienio 2014-2015 y, como ya hicieran otros proyectos, no olvida indicar el papel que en ello tiene su pertenencia a **ner group**:

«Para acentuar la política de internacionalización, Zubiola está realizando acciones intensivas en el mercado mexicano, que prevé atacar con medios comerciales propios y el respaldo del Grupo NER, en el que se ha integrado este mismo año y que les aportará sinergias y capacidad logística.»

En estos días primeros de noviembre se desarrolla uno de los proyectos del Equipo de Compromiso con la Sociedad de **ner group**, en colaboración con la ong Zabalketa: «ONGs de Perú, Bolivia y Colombia participan en el I Encuentro Personas, Empresa y Cooperación al Desarrollo», difunde Europa Press²⁸, y en *Deia*: «Una quincena de

²⁴ <http://www.europapress.es/euskadi/noticia-asociacion-empresarial-ner-group-garantiza-continuidad-proyecto-ciclista-fundacion-euskadi-20131024213933.html>

²⁵ <http://www.efe.com/efe/noticias/espana/destacada/ner-group-renuncia-proyecto-sacar-equipo-ciclista-euskadi/1/2/2163765>

²⁶ <http://www.youtube.com/watch?v=Pg0ZlAxpMvM>

²⁷ *Empresa XXI*, 1 de noviembre de 2013. Citado por la reproducción del artículo en ERKIDE (Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado, Enseñanza y Crédito de Euskadi / Euskadiko Lan Elkarteen, Irakaskuntza eta Kreditu Kooperatiben Federazioa)
http://www.erkide.coop/erkide/noticias/noticia.php?id=es&Nnoticia=1383648003&desde=10&Tbuscar_es=

²⁸ http://www.eldiario.es/norte/euskadi/Colombia-Encuentro-Personas-Cooperacion-Desarrollo_0_193181237.html

trabajadores sociales de Colombia, Bolivia y Perú visitan Euskadi»²⁹ y «Getxo recibe a los participantes en el encuentro de Zabalketa»³⁰.

Innovando sobre el terreno



[HOME](#) [CONÓCENOS»](#) [PERFIL DEL CONTRATANTE](#) [PRENSA»](#) [EVENTOS](#) [DOCUMENTOS»](#) [EMP](#)

WEBS

- Estación de avisos
- Las Caballerizas

NEIKER-Tecnalia y NER-GROUP colaboran en el desarrollo de varias escuelas agrosostenibles en Uganda



La iniciativa se basa en la puesta en marcha de letrinas secas Ecosan, criaderos de pollos y cerdos, y huertos ecológicos escolares en cuatro colegios de Primaria y orfanatos del distrito de Buikwe, en Uganda.

Los residuos orgánicos generados en las letrinas son tratados con ceniza procedente de las cocinas escolares, se compostan y se analizan antes de servir de abono (junto con los residuos animales) en los huertos ecológicos escolares que alimentan a niños y animales, cerrando el ciclo. De esta manera, además de mejorar las condiciones de vida actuales de los alumnos, se pretende contribuir a que sean autosostenibles en el futuro.

«Neiker-Tecnalia y ner group colaboran en el desarrollo de varias escuelas agrosostenibles en Uganda»³¹, nota de prensa de neiker sobre este proyecto de compromiso social que se hace realidad con la participación financiera del grupo y de tiempo de dedicación de una de sus personas.

²⁹ <http://www.deia.com/2013/11/08/sociedad/euskadi/manos-unidas-por-y-para-el-desarrollo>

³⁰ <http://www.deia.com/2013/11/09/bizkaia/getxo-recibe-a-los-participantes-en-el-encuentro-de-zabalketa>

³¹ <http://www.patata2008.com/muestracontenido.asp?idcontenido=3979&contenido=6&nodo1=130&nodo2=156&nodo3=0>

«En 2013, la participación de ner group ha permitido completar el ciclo en Maranatha Primary School y establecer huertos y criaderos de pollos en dos nuevos orfanatos: Kisimba Muslim Primary School y Kiyindi SDA Primary School. ner group no sólo ha apoyado económicamente el proyecto sino que también liberó temporalmente de sus funciones laborales en Ekin, S. Coop. al voluntario Mikel Santamarta, para que pudiera desplazarse a Uganda durante los meses de agosto y septiembre para apoyar in situ el proyecto.»

Ekin celebra un gran aniversario en este final de 2013 y comparte su historia en *El País*, definiéndola en una palabra: «Medio siglo de cooperativismo»³². Con el ner desde 2008, habla de su presente con este nuevo estilo de relaciones y del futuro, que encara sintiéndose un proyecto sólido con un fuerte plan de internacionalización, en México, India y Brasil.

En la misma geografía local, pero algo más allá, los ocho meses del nuevo estilo de relaciones en el Ayuntamiento de Oñati son materia del reportaje de *Goiena*: «Harreman Estilo Berriarekin saiakera egin du Oñatiko Udalak»³³.

Como buen final de noviembre, llega la noticia de un nuevo libro editado por K2K emocionando: «Koldo Saratxaga presenta un libro que resume las experiencias de Ner Group»³⁴.

La segunda edición del encuentro made by ner, donde se produjo la presentación del libro citado, deja además entrevistas y reportajes sobre facetas del nuevo estilo de relaciones: «Un modelo basado en las personas multiplica por diez los beneficios de varias empresas»³⁵. «La crisis está haciendo visible la necesidad de cambiar los modelos de gestión

³² http://ccaa.elpais.com/ccaa/2013/11/24/paisvasco/1385317385_299022.html

³³ <http://goiena.eus/oinati/1386609445634>

³⁴ <http://www.noticiasdegipuzkoa.com/2013/11/29/economia/koldo-saratxaga-presenta-un-libro-que-resume-las-experiencias-de-ner-group>

³⁵ http://www.eldiario.es/norte/euskadi/bizkaia/personas-multiplica-beneficios-empresas-vascas_0_202980113.html

empresarial»³⁶. «Las decisiones las toma el capital, pero tanto el conocimiento como la producción dependen de las personas»³⁷.

El año de **ner group** en los medios finaliza con su presencia en la *Guía de la innovación en el País Vasco*³⁸, en un capítulo dedicado a las empresas sociales. Destacamos esta cita para terminar, por nuestra parte, este capítulo:

«ner group afirma que son sus personas “las que aportan valor a las organizaciones y las que realizan la innovación, trabajando en equipo y orientando todas sus acciones a satisfacer las necesidades de los clientes, en una clara estrategia de fidelización, actuando siempre bajo las claves de servicio, calidad, coste, seguridad y salud laboral, medio ambiente e innovación y creatividad”. [...]

Esta nueva fórmula parece funcionar bien, y los resultados lo avalan: durante el primer semestre de 2013, ner group ha conseguido un incremento del 10% en su cifra de negocio respecto a 2012 (ha facturado 146 millones de euros entre enero y junio); un aumento del 16% en las exportaciones y un incremento en los resultados del 420%. [...]

ner group exporta en la actualidad el 71% de su producción a los mercados de los cinco continentes. Clave de ello ha sido el aprovechamiento de las sinergias entre las organizaciones pertenecientes a esta asociación, que ha ayudado de manera muy positiva en el desembarco en nuevos países.»

³⁶ <http://www.diariovasco.com/v/20131204/economia/crisis-esta-haciendo-visible-20131204.html>

³⁷ http://www.eldiario.es/norte/euskadi/decisiones-conocimiento-produccion-dependen-personas_0_206829735.html

³⁸ *Guía de la innovación en el País Vasco*, Bilbao, Estrategia Empresarial, 2013. Con la colaboración del Gobierno Vasco, Innobasque y SPRI. Edición en papel: <http://www.estrategia.net/estrategia/Default.aspx?alias=www.estrategia.net/estrategia/guias>. Edición en pdf: <http://www.innobasque.com/home.aspx?tabid=1058&idElementoBiblioteca=209>.

Capítulo IX

NER EGUNA – DÍA DEL NER

ner eguna (día del ner) es una expresión más de nuestra actividad social y supone una buena oportunidad para conocernos las personas de las diferentes organizaciones y compartir, junto con nuestras familias, el nuevo estilo de relaciones en un ambiente festivo y distendido.

Tras el éxito en las dos ediciones anteriores, decidimos celebrar la tercera edición el 21 de septiembre de 2013 en Bilbao, y con ese objetivo estuvimos preparando la reunión, pero dificultades ajenas a nuestra voluntad, surgidas a pocos días de la fecha, nos obligaron a cambiar de ubicación a última hora y celebrarla en Zamudio (Bizkaia).

Gracias a la flexibilidad, esfuerzo y dedicación del equipo organizador y a la colaboración del Ayuntamiento de Zamudio, que puso a nuestra disposición en muy pocas horas un amplio espacio donde ubicar toda la infraestructura necesaria, podemos concluir que, de nuevo, la jornada fue un éxito, y el objetivo que nos propusimos cuando en **ner group** instauramos este encuentro anual de confraternización se ha cumplido con creces.

La jornada, a la que asistieron 400 personas, se desarrolló en un día soleado, con muy buen ambiente y estuvo repleta de actividades para todas las edades: rally fotográfico, ginkana con la participación de las personas y familias asistentes, caretas, globos e hinchables para las niñas y los niños, comida de confraternización, canciones populares vascas acompañadas por la trikitrixa y discofiesta con DJ.

La jornada acabó con la proyección de algunas de las fotografías presentadas al rally fotográfico y la entrega de tres cestas de **Lur Denok** a tres de los participantes en el rally, cuyas fotografías fueron proyectadas.

El mejor resumen para valorar el éxito de la jornada es el que nos hicieron las personas que, en representación de los diferentes colectivos asistentes, respondieron a nuestras preguntas. En concreto, preguntamos a un grupo de personas pertenecientes a GASHOR, proyecto asociado recién incorporado a **ner group** que acudían por primera vez al **ner eguna**, a

otro grupo de PANELFISA, proyecto asociado a **ner group** que ha acudido a todas las ediciones del **ner eguna** celebradas hasta hoy, y al equipo organizador representado por Laura García y Marta Egido de WALTER PACK, Susana Ortega de EBI, Fito Gonzalez de Lancor, Mikel Garitaonandia de EKIN y Juanje Anduaga, de **ner group**.

Además de estos, recogimos la opinión de Igotz López, alcalde de Zamudio, que acudió a la jornada como invitado.

Estas son sus opiniones.

GASHOR

Acuden por primera vez al **ner eguna**.

*¿Qué tal vuestra primera experiencia en el **ner eguna**?*

Muy buena, además de ser la primera vez que acudimos, algunos de nosotros hemos participado en la organización de la jornada. Este día nos está permitiendo relacionarnos con las personas de otros Proyectos de **ner** y poner cara a las personas que los componen.

Pasamos muy buenos momentos organizando la jornada y el **ner eguna** está transcurriendo de forma muy amena y familiar.

*¿Qué os parece que **ner group** organice todos los años esta jornada? ¿La consideráis útil de cara al reforzamiento del **nuevo estilo de relaciones**?*

La consideramos necesaria. Divulgamos nuestro estilo al resto del mundo y a veces parece que lo más difícil es hacerlo de puertas para adentro. El **ner eguna** nos permite hacerlo fuera del ambiente laboral, en una jornada festiva y facilita el acercamiento entre las personas y los proyectos asociados.

¿Repetiréis el 2014?

Siempre que podamos estaremos y a poder ser, más personas que este año.

PANELFISA

Han acudido a todas las ediciones del **ner eguna**.

*¿Qué tal lo estáis pasando en el **ner eguna** 2013?*

Muy bien, 8 sobre 10.

*Habéis participado en todas las ediciones del **ner eguna** celebradas hasta ahora, ¿cómo valoráis esta jornada de cara a **ner group** y el **nuevo estilo de relaciones**?*

Está muy bien. Sirve para conocer gente y también para hacer una buena fiesta. Alguno de nosotros no acaba de ver que los juegos de la mañana sean compartidos por adultos y niños (cada uno es como es), pero para los niños están muy bien esas actividades y juegos de la mañana que realizamos con las personas de URTXINTXA y disfrutan mucho. Todos, adultos y niños, nos lo estamos pasando también muy bien con las actividades de la tarde.

¿Repetiréis el 2014?

Por supuesto.

Representación del Equipo de organización del **ner eguna**

Son Fito González de Lancor, Mikel Garitaonandia de EGIN, Marta Egido y Laura García de WALTER PACK, Juanje Anduaga de **ner group**, y Susana Ortega de EBI. Unos repiten en el equipo organizador y otros son nuevos.

*¿Cómo ha sido vuestra experiencia en el equipo organizador del **ner eguna** 2013?*

La experiencia ha sido positiva. Organizar un evento como el **ner eguna** conlleva la realización de varias reuniones del equipo organizador, compuesto por personas pertenecientes a todos los proyectos asociados a **ner group**, compartiendo un objetivo común, el éxito de la celebración.

Todas las personas somos diferentes y tenemos diferentes experiencias y puntos de vista. Estas reuniones nos han permitido compartirlas, huir de la monotonía y conocer nuevas perspectivas. De las mismas, se han generado amistades nuevas e incluso, en algún caso, fruto de la relación surgida, se han llegado a compartir soluciones útiles de aplicación en nuestra actividad diaria.

Todos hemos vivido la experiencia de forma gratificante y la dinámica organizativa, con tres equipos activos: infraestructuras, actividades y comida, transcurrió con normalidad hasta pocos días antes de la fecha prevista de celebración, en la que nos comunicaron la imposibilidad de celebrar el **ner eguna** en la ubicación inicialmente prevista y nos vimos obligados, en muy poco tiempo, a cambiar la ubicación, trasladándonos a Zamudio.

No fue fácil, pero finalmente todo salió bien y la nueva ubicación se convirtió en el lugar idóneo para que los asistentes pudieran disfrutar del día.

Consideramos un placer trabajar con personas que se implican al máximo para que las cosas salgan a la perfección. Supuso un importante esfuerzo por parte de todos, pero mereció la pena.

En vuestra opinión, ¿el resultado obtenido ha cumplido el objetivo establecido por el equipo?

Sin duda. Finalmente, fruto de la dedicación del equipo organizador y del resto de colaboradores, todo estuvo perfectamente organizado y transcurrió como habíamos previsto. Por lo tanto, se cumplieron las expectativas.

Cuando las personas que se integran en el equipo organizador son voluntarias, se implican al máximo y el resultado siempre es satisfactorio. Queremos mencionar también el excelente ambiente que se crea el día de la celebración y la buena disposición de las personas asistentes a colaborar si hace falta.

¿Qué tal lo pasasteis ese día?

Estupendamente, colaborando en lo que hiciera falta, organizando las mesas, pelando tomates de **Lur Denok** para preparar las ensaladas, sirviendo en la barra, etc. pero disfrutando de cada instante antes y después de la comida, de las relaciones, de la alegría de ver a personas conocidas y personas de otros proyectos asociados que no conocíamos hasta hoy, todas juntas, compartiendo el día con un mismo objetivo, disfrutar al máximo.

Por lo tanto, un día bonito y alegre en el que hasta el sol nos quiso acompañar, y que ha supuesto una bonita experiencia tanto para los veteranos del equipo organizador como para las personas nuevas de este equipo, que además acudían por primera vez al **ner eguna**. Si nada lo impide, allí estaremos el año próximo.

Igotz López, alcalde de Zamudio

Hemos solicitado también la opinión de Igotz López, alcalde de Zamudio, que acudió al **ner eguna**, como invitado, con su familia. Quién mejor que Igotz, alcalde de un pueblo tan industrial, sede del Parque Tecnológico de Zamudio, para darnos el punto de vista de una persona que no trabaja en **ner group**, pero que participó en el evento con nosotros.

*¿Qué opinión te merece esta actividad de **ner group**, en la que una vez al año reúnen a las personas de las organizaciones que la componen y a sus familias para pasar un día de confraternización y relación, en un ambiente festivo?*

Me parece una estupenda oportunidad de profundizar en el espíritu de equipo de **ner group**, no solo en lo profesional, sino sobre todo en el aspecto humano, demostrando la gran familia que conforman estas personas que se acercaron a Zamudio.

Este año has podido participar tú con tu familia. ¿Qué tal lo habéis pasado?

Hemos disfrutado de un gran día en un ambiente relajado y de unión, desde los más pequeños hasta los mayores. Además tuvimos la oportunidad de conocer gente comprometida con un proyecto empresarial y a su vez social, algo inusual.

En resumen...

Tras escuchar las opiniones de esta muestra de personas participantes en el **ner eguna** 2013, todas ellas positivas, podemos permitirnos la satisfacción de concluir que este **ner eguna** ha sido un éxito. A nosotros nos anima también a repetir y organizar con ilusión el **ner eguna** 2014.

Eskerrik asko guztioi. Muchas gracias a todos y todas.

¡Hasta el año que viene!



Capítulo XI

AQUÍ ESTAMOS LAS PERSONAS DE NER GROUP

Queremos que nos veáis a las personas protagonistas de las experiencias narradas en este libro, por lo que en este capítulo compartimos algunas fotos de familia que tenemos. La mayoría se han tomado en asamblea, nuestro encuentro de todos; las demás imágenes corresponden a ocasiones diferentes: un día cualquiera en el proyecto, otro en el que habíamos quedado fuera, etc.

Somos: Ampo, Arreche, Ebi, Ekin, Estudio K, Gashor, Goiko, Grip-on, Icaza, K2K, Kondia, Lancor, Lejarreta, Logos, Panelfisa, Royde, Sarein, Trebeki, Urtxintxa, WalterPack y Zubiola.



Ampo

AMPO, S. Coop. <http://www.ampo.com>



Arreche

Talleres Arreche, S. A. <http://www.arreche.es>



Ebi

EBI Talleres Electrotécnicos, S. A. <http://www.ebielec.com/>



Ekin

EKIN, S. Coop. <http://www.ekin.es>



Estudio K

Estudio K, S. Coop. L. <http://estudiok.es/>



Gashor

Equipos de Panificación, S. Coop. <http://www.gashor.com/>



Goiko

TTT Goiko, S. A. <http://www.grupottt.com/>



Grip-on

Grip-on Tools, S.A. <http://gripon.es/>



Icaza

Icaza Oficinas Integrales, S.A. <http://icaza.es/>



K2K

K2K emocionando, S. L. <http://www.k2kemocionando.com/>



Kondia

Kondia, M. E. Taldea S. L. <http://www.kondia.com>



Lancor

Lancor 2000, S. Coop. <http://www.lancor.es>



Lejarreta

Lejarreta Seguridad, S. L. <http://www.lejarreta.com/>



Logos

Logos, S. Coop. Cooking & Living <http://www.logoscoop.com>



Panelfisa

Panel Fijaciones, S. Coop. <http://www.panelfisa.es>



Royde

Royde, S. Coop. <http://www.royde.com/>



Sarein

Sarein Sistemas, S. L. <http://www.sarein.com/>



Trebeki

Trebeki Combining Efforts, S. L. <http://www.trebeki.org/>



Urtxintxa

Asociación Urtxintxa Atsedenaldiko Hezitzaileen Eskola
<http://www.urtxintxa.org/>



Walter Pack

Walter Pack, S. L. <http://www.walterpack.com/>



Zubiola

Zubiola, S. Coop. <http://www.zubiola.es>

Anexo I

NUESTRA EDITORIAL LOSLIBROSDEK2K.COM

Nos encanta hacer partícipes de nuestras experiencias a todas las personas que se interesan por ellas. Disfrutamos de realizarlo prácticamente a diario, entre otros medios, a través de nuestras publicaciones web, con nuestra página: <http://www.k2kemocionando.com/> y nuestro Gaur Egun: <http://k2kemocionando-novedades.blogspot.com/>. En ambos ofrecemos o tenemos enlazados docenas de documentos, experiencias, entrevistas, reseñas, etc. de lo que vamos haciendo y de lo que tiene que ver con el **nuevo estilo de relaciones (ner)**, que es nuestro motor fundamental.

La transparencia y la generosidad son esenciales dentro del **nuevo estilo de relaciones** y por coherencia con estos dos valores —también la coherencia es esencial en el **ner**— compartimos nuestras vivencias, nuestras ideas, nuestras experiencias. Nos gusta hablar de lo que vivimos y que pueda ser de alguna utilidad a otras personas y organizaciones, o despertar alguna inquietud, idea, pregunta, en suma, sembrar alguna semilla, por pequeña que sea, y que esta dé un fruto en algún momento.

Son innumerables las relaciones y los contactos que han surgido a través de esta manera de actuar, lo cual no es sino la demostración, una vez más, de que quien siembra recoge y que de aquello que se da, se recibe, y multiplicado.

Por eso nacieron Los Libros de K2K, por compartir experiencias y conocimiento y, más allá, para crear el espacio y el tiempo deseados para plasmar vivencias amplias —como la biografía de un proyecto o la travesía del **ner** a lo largo de todo un año— y darles una proyección de futuro que entendemos superior a la de una charla, una página en un blog o una actualización en una red social. En definitiva, el espacio y el tiempo de un libro.

Antes de K2K emocionando, Koldo Saratxaga había publicado dos libros: *¿Sinfonía o jazz?*, que es una larga entrevista realizada por Luxio Ugarte a Koldo, y *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*,

escrito por el propio Koldo. Ambos libros se editaron y distribuyeron a través de sendas editoriales y por los canales habituales.

Desde el equipo de K2K nos planteamos la necesidad de desarrollar esta labor editorial, pero también de no pasar por la cultura imperante tampoco en esto, sino de convertir nuestras ediciones en una nueva oportunidad para profundizar en los valores del **ner**.

A partir de entonces, comienzan a existir Los Libros de K2K: *El éxito fue la confianza* de Koldo Saratxaga y Jabi Salcedo, *Cuando la propiedad no quiere ceder el poder* de Oscar García, *Sentimientos, Pensamientos y Realidades* de Koldo Saratxaga, y los títulos de experiencias que ya forman una serie: *Experiencias ner 2011. Otra realidad empresarial contada por sus protagonistas*, *Experiencias ner 2012. Otra realidad empresarial contada por sus protagonistas* y el presente del año 2013.

Todos nuestros libros se editan y distribuyen de una manera muy especial y muy poco habitual. Para empezar, nuestras publicaciones se ponen en circulación bajo una licencia Creative Commons, lo que significa que, al contrario de quienes utilizan los copyrights, nosotros no nos sentimos dueños absolutos de nuestras obras. No podríamos serlo porque lo que contamos son experiencias y vivencias compartidas con muchísimas otras personas y, por lo tanto, sería un atrevimiento por nuestra parte adueñarnos en exclusiva de ellas. Por el contrario, nuestros libros pueden ser utilizados y reproducidos por quien lo desee, sin más requisitos que los de atribuir su autoría a Los Libros de K2K, no hacer uso comercial de ellos y no utilizar una licencia de propiedad más restrictiva que la que nosotros usamos.

Además, en nuestra web <http://loslibrosdek2k.com>, nuestros libros están a disposición para su descarga libre por parte de quien lo desee. Creemos firmemente que compartir es esencial en todos los ámbitos de la vida, y aún más cuando se trata de compartir el conocimiento, las experiencias, las vivencias. Consideramos que es del todo necesario y nos enriquece a todos personal y profesionalmente. Por eso nuestros libros están a disposición de todos sin excepción, para leerlos online, descargarlos y/o compartirlos con otras personas.

Y por último, como tercera pata de esta manera diferente de editar y distribuir nuestras publicaciones, está el precio que tienen nuestros libros: aunque se pueden descargar libremente en nuestra web, no somos partidarios del gratis total, sino de lo que muchos en la Red ya denominan «la economía del cariño». Es decir, lo que planteamos a

nuestros lectores es que paguen por nuestros libros lo que les parezca oportuno, o lo que creen que valen, o lo que puedan, o lo que les venga bien. En definitiva, lo que no queremos es que nadie tenga que quedarse sin una de nuestras publicaciones o tenga que andar «pirateándolas» solo porque no tenga dinero para pagarlas. Nuestro objetivo con estas publicaciones es difundir nuestras ideas y experiencias, no hacer dinero con ellas.

Tan es así que todo lo aportado por quienes desean contribuir así para obtener nuestros libros lo destinamos íntegramente a los proyectos sociales que desarrolla **ner group** (<http://www.nergroup.org>), del que K2K emocionando es socio fundador.

En fin, estas son nuestras motivaciones con Los Libros de K2K y estos son sus resultados hasta la fecha, junio de 2013. Habrá a quien le parezcan extraordinarios y a quien le parezcan minúsculos; sea como sea, nosotros nos sentimos enormemente orgullosos de ellos.

DATOS Y RATIOS DE LOS LIBROS DE K2K						
	PERIODO	TOTAL 2010	TOTAL 2011	TOTAL 2012	TOTAL 2013	
DATOS	Días	263	365	366	365	
	Descargas de EEFLC	4.239	1.621	2.545	2.854	
	Descargas de CLPNQCEP	0	1.303	2.105	1.591	
	Descargas de EN2011			1.401	1.618	
	Descargas de SPyR			1.733	2.124	
	Descargas de EN2012				416	
	Descargas TOTALES	4.239	2.924	7.784	8.603	
	Visitas a la web	8.026	4.741	5.532	4.991	
	Donaciones	221	43	54	28	
	€ Donados	3.307	919	961	418	
RATIOS	Descargas/Día EEFLC	16	4	7	8	
	Descargas/Día CNLPNQCEP		4	6	4	
	Descargas/Día EN2011			6	4	
	Descargas/Día SPyR			8	6	
	Descargas/Día EN2012				13	
	Descargas Totales/Día	16	8	21	24	
	Visitas/Día	31	13	15	14	
	Descargas/Visitas (%)	53	62	141	172	
	Donaciones/Descargas (%)	5,2	1,5	0,7	0,3	
	€/Donaciones	15,0	21,4	17,8	14,9	
	€/Descargas	0,78	0,31	0,12	0,0	

¿Qué encontramos hoy en el Nuevo Estilo de Relaciones (NER)? ¿Qué es ahora, después de más de dos décadas de vida, a los 22 años *made by ner*? Con el título *Experiencias ner 2013*, en línea con el de los dos volúmenes precedentes, este libro anuncia respuestas que llegan desde unas vidas, antes que desde unas letras.

Si abrimos sus páginas, de inmediato nos vemos convidados a revolucionar: «Ha llegado el momento de pasar de títeres a actores de nuestra propia vida», escribe Koldo Saratxaga en el prólogo. Es la revolución de la estima de ser personas y de vivir junto a otros seres humanos, disfrutando de un entorno común. Es una invitación al Nuevo Estilo de Relaciones (NER) dirigida a nosotros: a una sociedad donde aceptamos que intermediarios conviertan en mercancía hasta las necesidades vitales básicas, como el alimento que nos llevamos o no a la boca; a un mundo donde una mayoría adoptamos un orden de las cosas según establecen unos pocos, a costa de desequilibrios que, al menos —es de celebrar—, lamentamos.

«Hay tres aspectos, entre otros, que resultan claves de cara a una sociedad más participativa, más relacional, y son: la ética, la educación y lo medioambiental que, junto con lo económico, nos aportan un mundo más sostenible en todo lo referente al bienestar de las personas.»

De este sentir, pensar y actuar que así cifra Koldo Saratxaga participan hoy 22 proyectos unidos en *ner group*. Este Nuevo Estilo de Relaciones (NER) les ha deparado, entre otras, las experiencias que comparten en los capítulos de *Experiencias ner 2013*. La mayor parte de estas vivencias tienen que ver con lo económico-empresarial, si bien las iniciativas contenidas en el capítulo dedicado al compromiso con la sociedad compiten por multiplicar en número a las demás. El denominador común entre todas ellas es que las personas son protagonistas.